



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



MOTIVAČNÍ SYSTÉM VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Dagmar Čechlovská**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.





TECHNICAL UNIVERSITY OF LIBEREC
Faculty of Economics



MOTIVATION SYSTEM IN A SELECTED COMPANY

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Dagmar Čechlovská**

Supervisor: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dagmar Čechlovská**
Osobní číslo: **E11000203**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Motivační systém ve vybrané společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska v oblasti motivace a odměňování zaměstnanců.
2. Charakteristika systému odměňování a zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti.
3. Vyhodnocení postojů zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření se zaměřením na dělnické kategorie.
4. Návrhy a doporučení ke zlepšení systému.

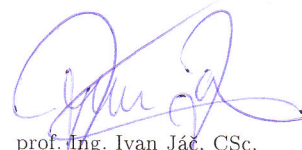
Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

ALBS, Norbert. Wie man Mitarbeiter motiviert: Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co KG, 2005. ISBN 3-589-23680-9.
ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky
Konzultant diplomové práce: Ing. Jiří Švadlenka
Ardagh Metal Packaging Czech Republic s.r.o.
Datum zadání diplomové práce: 31. října 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 7. května 2014



doc. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jác, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Cílem diplomové práce je analyzovat motivační systém ve společnosti Ardagh Metal Packaging Czech Republic s.r.o., odštěpný závod Skřivany a na základě dotazníkového šetření zpracovat doporučení ke zlepšení motivačního systému.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou zpracována východiska v oblasti motivace, odměňování, týmové práce a komunikace zaměstnanců. V praktické části je provedena charakteristika společnosti a jejího motivačního systému v oblasti systému odměňování a zaměstnaneckých výhod. Součástí praktické části je dotazníkové šetření se zaměřením na dělnické kategorie. Na základě analýzy dotazníkového šetření je zpracován návrh a doporučení ke zlepšení systému, především v oblasti prémie a týmové práce.

Klíčová slova

Motivace, systém odměňování, zaměstnanecké výhody, prémie, benefity, týmová práce, komunikace, dotazník.

Abstract

The aim of this thesis is to analyse the motivation system in the company Ardagh Metal Packaging Czech Republic, ltd., branch Skřivany, and to provide recommendations for its improvement on the basis of a questionnaire survey.

The thesis consists of two parts: theoretical and practical. Firstly, in the theoretical part, points of motivation, system of rewards, teamwork and employee communication are discussed. In the practical part, the company and its motivation system in the area of rewards and company benefits are characterized. The practical part also includes the questionnaire survey focused on blue-collar workers. Based on this survey, suggestions and recommendations to improve the system mainly in the area of bonuses and teamwork are made.

Key Words

Motivation, reward system, employee benefits, bonuses, benefits, teamwork, communication, questionnaire.

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala paní Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D za vstřícnost, trpělivost, cenné připomínky a rady při vedení diplomové práce. Velmi si toho vážím.

Poděkování patří Ing. Jiřímu Švadlenkovi, IEn za hodnotné rady a konzultace k této práci. Děkuji i zaměstnancům společnosti Ardagh Metal Packaging Czech Republic s.r.o. za spolupráci při dotazníkovém šetření.

Jsem velmi ráda, že mi bylo umožněno vypracovat moji diplomovou práci ve společnosti, kde vytvářejí a chtějí i nadále vylepšovat motivační prostředí a pracovní podmínky pro své zaměstnance. Děkuji, že jsem poznala ředitele odštěpného závodu Skřivany, který mi umožnil seznámit se s výrobním prostředím a zázemím závodu a který je mi svým přístupem a pracovním elánem velkým vzorem.

Obsah

Seznam ilustrací.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam použitých zkratk	14
Úvod	15
1 Teoretická východiska v oblasti motivace	16
1.1 Teorie zaměřené na obsah	17
1.1.1 Maslowova pyramida potřeb	18
1.1.2 Alderferova teorie potřeb	19
1.1.3 Herzbergův dvoufaktorový model	20
1.2 Teorie zaměřené na proces	21
1.2.1 Teorie spravedlnosti.....	21
1.2.2 Teorie zesílených vjemů	22
1.2.3 Vroomova expektační teorie	22
2 Týmová práce a komunikace.....	24
2.1 Týmová práce	24
2.1.1 Typy týmů.....	26
2.1.2 Týmové odměňování	27
2.2 Komunikace.....	28
2.2.1 Porada	30
2.2.2 Zpětná vazba	31
2.2.3 Hodnocení a hodnotící pohovory.....	31
3 Odměňování	33
3.1 Strategie odměňování	33
3.2 Mzdové formy	34
3.2.1 Časová mzda	34
3.2.2 Zásluhové formy mzdy	35
3.2.3 Úkolová mzda	36
3.2.4 Dodatkové formy mzdy	36
3.3 Zaměstnanecké výhody	38
3.3.1 Poskytování zaměstnaneckých výhod	39

3.3.2	Členění zaměstnaneckých výhod	39
4	Charakteristika společnosti Ardagh Group	41
4.1	Prémiový systém odštěpného závodu Skřivany	43
4.2	Systém benefitů odštěpného závodu Skřivany	44
5	Dotazníkové šetření v závodě Skřivany	47
5.1	Struktura respondentů	47
5.2	Vyhodnocení a interpretace	49
5.2.1	Oblast systému prémie	49
5.2.2	Oblast týmové práce a komunikace	71
5.2.3	Oblast systému benefitů	83
5.3	Shrnutí dotazníkového řešení	88
6	Návrhy a doporučení ke zlepšení systému	89
6.1	Systém benefitů	89
6.2	Týmová práce a komunikace	93
6.3	Prémiový systém	98
7	Vyčíslení finanční a časové náročnosti	102
	Závěr	105
	Seznam použité literatury	106
	Seznam příloh	110

Seznam ilustrací

Obr. 1: Porovnávání při posuzování spravedlnosti.....	22
Obr. 2: Teorie expektace	23
Obr. 3: Vlastnosti úspěšných týmů.....	25
Obr. 4: Vizualizace v procesních týmech.....	27
Obr. 5: Informační tok v organizaci	29
Obr. 6: Závod Skřivany s výrobním sortimentem	41
Obr. 7: Stříhací, lakovací a lisovací linky	42
Obr. 8: Zájem respondentů o výši měsíční prémie dle věkové kategorie.....	50
Obr. 9: Zájem respondentů o výši měsíční prémie dle pracovní pozice.....	51
Obr. 10: Znalost maximální hodnoty měsíční prémie dle věkové kategorie.....	52
Obr. 11: Znalost maximální hodnoty měsíční prémie dle pracovní pozice.....	53
Obr. 12: Pochopení kritérií prémiového systému dle věkové kategorie.....	54
Obr. 13: Pochopení kritérií prémiového systému dle pracovní pozice.....	54
Obr. 14: Vyjmenovaná kritéria prémiového systému dle pracovní pozice	56
Obr. 15: První pořadí důležitosti kritérií prémiového systému dle pracovní pozice.....	60
Obr. 16: Dosažitelnost cílů pro výši měsíční prémie dle věkové kategorie	62
Obr. 17: Dosažitelnost cílů pro výši měsíční prémie dle pracovní pozice	62
Obr. 18: Možnost ovlivnit výši pohyblivé složky mzdy dle pracovní pozice	64
Obr. 19: Nejméně ovlivnitelná kritéria pro prémie dle pracovní pozice v 1. pořadí.....	66
Obr. 20: Nejvíce ovlivnitelná kritéria pro prémie dle pracovní pozice v 1. pořadí.....	68
Obr. 21: Nejvíce motivující kritéria dle pracovní pozice v 1. pořadí.....	69
Obr. 22: Informovanost o vývoji ukazatelů dle pracovní kategorie.....	72
Obr. 23: Motivace prémiového systému k týmové práci dle pracovní pozice	77
Obr. 24: Názor pracovní pozice na stanovení hodnoty pohyblivé složky směnou	79
Obr. 25: Frekvence poskytování zpětné vazby nadřízeným dle pracovní pozice	80
Obr. 26: Četnost pracovních schůzek s nadřízeným.....	81
Obr. 27: Vztahy na pracovišti dle pracovní pozice	83
Obr. 28: Informovanost prostřednictvím nástěnek.....	94
Obr. 29: Informovanost prostřednictvím informačních panelů	95
Obr. 30: Informovanost prostřednictvím plazmových obrazovek.....	95

Seznam tabulek

Tab. 1: Manažerské působení v Maslowově hierarchii potřeb	18
Tab. 2: Dvoufaktorová teorie spokojenosti podle Herzberga.....	20
Tab. 3: Struktura respondentů podle věku.....	48
Tab. 4: Struktura respondentů podle pracovní pozice	48
Tab. 5: Struktura respondentů podle pohlaví.....	49
Tab. 6: Zájem respondentů o výši měsíční prémie	50
Tab. 7: Znalost maximální hodnoty měsíční prémie	52
Tab. 8: Pochopení kritérií prémiového systému	53
Tab. 9: Kritéria prémiového systému vyjmenovaná respondenty	55
Tab. 10: Pořadí důležitosti kritérií z pohledu respondentů pro výsledky závodu	59
Tab. 11: Dosažitelnost cílů pro výši měsíční prémie.....	61
Tab. 12: Možnost ovlivnit výši pohyblivé složky mzdy	63
Tab. 13: Pořadí nejméně ovlivnitelných kritérií pro výši pohyblivé složky mzdy.....	65
Tab. 14: Pořadí nejvíce ovlivnitelných kritérií pro výši pohyblivé složky mzdy.....	67
Tab. 15: Pořadí nejvíce motivujících kritérií pohyblivé složky mzdy	69
Tab. 16: Pořadí nejméně motivujících kritérií pohyblivé složky mzdy	70
Tab. 17: Informovanost o vývoji ukazatelů.....	72
Tab. 18: Požadavek respondentů na zvýšení informovanosti.....	73
Tab. 19: Upřednostňovaná forma informace o vývoji ukazatelů	74
Tab. 20: Požadovaná frekvence informovanosti o vývoji ukazatelů.....	76
Tab. 21: Motivace současného prémiového systému k týmové práci	77
Tab. 22: Hodnocení pohyblivé složky mzdy na základě výsledků směny	79
Tab. 23: Frekvence poskytování zpětné vazby nadřízeným.....	80
Tab. 24: Hodnocení přínosu diskuse s nadřízeným	82
Tab. 25: Vztahy na pracovišti v rámci směny	83
Tab. 26: Zájem o současné benefity	84
Tab. 27: Málo využívané benefity	86
Tab. 28: Chybějící benefity v současné nabídce	87
Tab. 29: Porovnání k odměnám při životních výročích	91
Tab. 30: Návrh nového prémiového systému	100

Tab. 31: Časová náročnost realizace v oblasti týmové práce a komunikace.....	103
Tab. 32: Časová náročnost realizace v oblasti prémieí	104

Seznam použitých zkratek

DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
PP	Pracovní poměr
PŘVZ	Příkaz ředitele výrobního závodu
RSK	Rekreační, sportovní a kulturní účely
ŘVZ	Ředitel výrobního závodu
ZIPZ	Základní informace pro zaměstnance
ZP	Zákoník práce

Úvod

V současnosti se firmy stále více zaměřují na lidské zdroje a jejich řízení, neboť si uvědomují, že motivovaný pracovník je nejdůležitějším prvkem firmy, který jí umožní naplnit její cíl.

Správně nastavený motivační systém vede ke zvyšování produktivity práce na základě potřeb zaměstnanců a působením vnějších stimulů (pochvala, karierní postup, finanční odměna). Ve společnosti založené na týmové práci vytváří podmínky pro vzájemnou komunikaci a práci členů týmu.

Cílem diplomové práce je analyzovat motivační systém ve společnosti Ardagh Metal Packaging Czech Republic s.r.o., odštěpný závod Skřivany. Především se jedná o systém odměňování, zaměstnanecké výhody a týmovou práci a na základě šetření navrhnout řešení zjištěných nedostatků, které napomůžou ke zvyšování produktivity práce.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou zpracována východiska v oblasti motivace, týmové práce, komunikace a odměňování zaměstnanců. V úvodu praktické části je představena společnost s následnou charakteristickou motivačního systému odměňování a zaměstnaneckých výhod se zaměřením na dělnické kategorie. Skřivany jsou výrobní závod se čtyřsměnným nepřetržitým provozem a dělnické kategorie představují největší podíl ve struktuře zaměstnanců závodu. Výrobní ukazatele a snižování výrobních nákladů jsou nejefektivnější, pokud se realizují pomocí motivovaných pracovníků právě dělnických kategorií, proto je nutno využít jejich tvůrčí potenciál pro zlepšovací procesy. Druhá část seznamuje s výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na dělnické kategorie a je rozdělená do systému prémie, týmové práce, komunikace a systému benefitů. Týmová práce je velmi důležitý nástroj vzhledem k výrobnímu programu závodu. Týmové a osobní prémie jsou prostředkem pro stimulaci zaměstnanců k vyšším výkonům, benefity pak stimulují pracovníky zůstat v organizaci.

1 Teoretická východiska v oblasti motivace

Pod pojmem motivace se rozumí vnitřní hnací síly jednotlivce zahrnující přání či úsilí.¹ Tato vnitřní síla je označována jako motiv. Motiv lze formulovat jako pohnutku, která je příčinou lidského chování. Psychika člověka je ovlivňována mnoha motivy současně, které se mohou odlišovat či naopak shodovat ve směru, intenzitě a stálosti. Směr vytyčuje cíl, intenzita má vliv na to, kolik energie je potřeba vložit na dosažení cíle a stálostí se chápe vytrvalost potřebná k jeho dosažení.²

Motivy je možno rozdělit do dvou složek:

- **Energizující** – z důvodu jejich posílení energie a dodání síly v jednání člověka.
- **Řídící** – uvádějí směr tohoto jednání a napomáhají zvolení postupu pro dosažení dané věci.³

Vedle motivů jsou hybnými silami ještě stimuly, které přicházejí zevnějšku a vnitřními silami se teprve stávají, což je rozdíl oproti motivům působícím zevnitř. Mezi obecně účinné stimuly se řadí finanční odměny. Efektivnost stimulace lze předpokládat pouze do doby jejich vyplácení, pokud nebudou stimuly poskytovány, může dojít i k zastavení lidské činnosti. Výběr mezi stimulací a motivací záleží na osobnosti manažera a daných podmínkách. Všeobecně platí, že při vytváření strategie úspěšné firmy lze v počátku vydržet se stimulací, ale postupně se výskyt motivačního prvku stává důležitějším a později zásadním předpokladem úspěchu.⁴

Výše uvedené obecné charakteristiky motivace je možno využít v oblasti pracovní motivace. Jejím úkolem je vytvářet přesvědčení a chování zaměstnanců v souladu s posláním podniku.⁵

¹ DONNELLY, James H., et al. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

² LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-219-8.

³ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

⁵ VEBER, Jaromír, et al. *Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.

Motivační teorie se zabývá procesem motivace a utváření motivací. Objasňuje chování lidí při práci a z jakého důvodu vynakládají určité úsilí v daném směru. Cílem každé organizace je dosáhnout vysokého stupně výkonů pracovníků. Věnuje zvětšenou pozornost vhodným metodám motivování lidí prostřednictvím určitých nástrojů, kterými jsou stimuly, odměny, vedení lidí, vykonávaná práce, ale i pracovní podmínky. Záměrem je rozvíjení motivačních procesů, které přispějí k dosahování výsledků pracovníků očekávaných vedením společnosti.⁶

Teorie motivace se snaží o to, aby manažeři pochopili, z jakého důvodu se lidé chovají tak, jak se právě chovají. Žádná ovšem nepřináší jasné vysvětlení lidského chování a jde pouze o uspořádání myšlenek vedoucích k vytvoření vlastních přístupů motivace manažera.⁷

Motivační teorie se nejčastěji dělí na teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

1.1 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah jsou označovány také jako teorie potřeb. Vychází z neuspokojené potřeby, která vede ke stavu nerovnováhy. Pro znovu zajištění rovnováhy je nutnost nalezení cíle, pomocí kterého dojde k uspokojení této potřeby a zvolení způsobu chování vedoucího k dosažení tohoto cíle. Pouze jedna potřeba může uspokojit několik cílů, ale i jednu potřebu je možné uspokojit několika cíli.⁸

Teorie se snaží vysvětlit, co jednotlivce motivuje a co podněcuje dané chování. Mezi tyto teorie řadíme Maslowovu teorii hierarchie potřeb a Herzbergovu dvoufaktovou teorii.⁹

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷ DONNELLY, James H., et al. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

⁹ DONNELLY, James H., et al. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

1.1.1 Maslowova pyramida potřeb

Jedna z nejrozšířenějších teorií potřeb pochází od amerického psychologa Abrahama H. Maslowa. V roce 1942 představil svůj hierarchicky rozdělený motivační model, označený jako Maslowova pyramida. Tato pyramida je rozdělena do pěti kategorií:

- Fyziologické potřeby – jedná se o základní potřeby – jídlo, bydlení, klid.
- Potřeby jistoty – jistota po stránce psychické a ekonomické, ochrana proti ekonomickým či psychickým nebezpečím.
- Sociální potřeby – tyto potřeby charakterizuje touha po společnosti, kontaktu s ostatními lidmi a příslušnost k určitým skupinám.
- Potřeby uznání – rozdělitelné do dvou skupin, první v podobě sebeúcty, vztahující se k vlastním výkonům, nezávislosti a síle, druhá vychází z úcty a uznání od druhých lidí.
- Potřeba seberealizace – přání člověka co nejlépe rozvíjet individuální předpoklady a vlohy.¹⁰

Pro manažery bývá tato hierarchie určitým vodítkem. Ačkoli nepodává úplně informace pro porozumění motivace lidí, je lehce pochopitelná a vyzdvihuje faktory, které motivují pracovníky. Přehled v oblasti působení manažerů na jednotlivých stupních pyramidy je shrnut v následující tab. 1.¹¹

Tab. 1: Manažerské působení v Maslowově hierarchii potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	Příležitost k povýšení, motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu, pověřování odpovědnosti
Sociální	Povzbuzování spolupráce, stabilita pracovní skupiny
Bezpečí a jistota	Bezpečné pracovní podmínky, jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody
Fyziologické	Spravedlivá odměna, pohodlné pracovní podmínky

Zdroj: Upraveno dle DONNELLY, James H., et al. *Management*. s. 374.

¹⁰ JUNG, Hans. *Personalwirtschaft*. 9. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2011. ISBN 978-3-486-59665-6.

¹¹ DONNELLY, James H., et al. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

Podle Junga patří k uspokojení potřeb z hlediska pracovního místa i jiné možnosti. Do kategorie jistoty přidává další vzdělávání, ochranu před výpovědí a důchodové zabezpečení. Předposlední potřebu v hierarchickém uspořádání rozšiřuje o společenské postavení a pochvalu.¹²

Je-li uspokojena potřeba na nižší úrovni, soustředí se člověk na uspokojení potřeby vyšší. Nižší potřeby nadále zůstávají, přestávají být motivátory, ale lidé se k nim vracejí. Maslow tvrdí, že poslední pátá potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena. Vychází z předpokladu, že motivuje pouze potřeba neuspokojená a dominantní potřebu označuje jako základní motivátor.¹³

Některá literatura zahrnuje do kategorie teorií zaměřených na obsah Alderferovu teorii motivačních potřeb, která je charakterizována v nadcházející podkapitole.

1.1.2 Alderferova teorie potřeb

Alderfer představil upravenou hierarchii potřeb, která zestručňuje pět úrovní Maslowovy pyramidy na pouhé tři, a to **existenční, vztahové a růstové stupně**. Tato teorie je označovaná také jako EGR teorie. Existenční potřeby, fyziologické a materiální, zajišťují udržení lidské existence. S potřebami vztahovými je spojována úcta k osobnosti a vztahy k sociálnímu prostředí. Seberealizace a rozvoj potenciálu jsou součástí růstových potřeb. Alderfer uvádí, stejně jako Maslow, že lidé postupují od nejnižší úrovně, tj. potřeb existenčních.¹⁴ Alderfer zvažuje i eventualitu, není-li pro pracovníka patřičně uspokojena jedna skupina potřeb, může to vést ke zvýšení účinku potřeby druhé. Např. neuspokojení růstové potřeby pracovního postupu má za následek touhu po vyšším uplatnění ve společnosti, patřící do kategorie potřeb vztahových.¹⁵

¹² JUNG, Hans. *Personalwirtschaft*. 9. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2011. ISBN 978-3-486-59665-6.

¹³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁴ DINIBUTUN, S. REVDA. *Work Motivation: Theoretical Framework*. Journal on GSTF Business Review. [online] Vol. 1, No. 4, April 2012. [vid. 2014-03-17]. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/1038956802/fulltextPDF/D87FBEF31674B55PQ/1?accountid=17116>

¹⁵ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. doplněné a rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-041-4.

1.1.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Frederick Herzberg v roce 1959 zjišťoval, co motivuje lidi při práci. Jeho teorie je známá také jako Pittsburgská studie. Došel k závěru, že všechny impulsy výkonu jsou rozdělitelné do dvou skupin. Na motivátory a hygienické faktory, jejichž přehled je uveden v tab. 2.¹⁶

Tab. 2: Dvoufaktorová teorie spokojenosti podle Herzberga

Motivátory	Hygienické faktory
Pocit štěstí vlastního výkonu	Podniková politika
Uznání	Pracovní podmínky a jistota
Zajímavé úkoly	Vztah k nadřízeným a kolegům
Zodpovědnost	Plat
Osobní a pracovní rozvoj	Společenské postavení

Zdroj: Upraveno dle ALBS, Norbert. *Wie man Mitarbeiter motiviert*. s. 46.

Přítomnost hygienických faktorů, označovaných též jako udržovací, je nutná k zachování určité úrovně spokojenosti. Z manažerského pohledu mohou být vnímány jako motivace podřízených, ovšem jejich nepřítomnost má za následek spíše nespokojenost. Druhou skupinu tvoří motivační faktory, neboli motivátory, které způsobují spokojenost a motivaci k práci. Jejich nepřítomnost nevzbudí nespokojenost. Herzbergova teorie ukazuje, že pokud dochází pouze k soustředění se na udržovací faktory, nedochází k motivaci. Poukazuje na nutnost začlenění motivátorů do pracovní činnosti.¹⁷

Rozdělení faktorů z pohledu Herzberga se stává předmětem několika diskusí. Hranice mezi jednotlivými faktory není jednoznačně definována. Příkladem je mzda, která je z jeho pohledu zařazena do hygienických faktorů, ale ve skutečnosti je i motivátorem. Zejména pokud se dodatečná mzdová ocenění interpretují vedením společnosti ve formě pochvaly či ocenění.¹⁸

¹⁶ ALBS, Norbert. *Wie man Mitarbeiter motiviert: Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co KG, 2005. ISBN 3-589-23680-9.

¹⁷ DONNELLY, James H., et al. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

1.2 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces objasňují a charakterizují, co chování lidí způsobuje, řídí ale i jak se udržuje a dochází k jeho ukončení.¹⁹ Do této skupiny patří především teorie spravedlnosti, zesílených vjemů a Vroomova expektační teorie.

1.2.1 Teorie spravedlnosti

Teorie autora J. S. Adamse je založena na vztahu mezi vkladem a ziskem z práce. Vkladem se rozumí čas či schopnosti a zisk zahrnuje uznání, plat aj. Vychází se z tendence člověka srovnávat svůj vklad a následný zisk z práce s ostatními. Vztah je možné vyjádřit vzorcem:

$$\frac{Z}{V} = \frac{Z_i}{V_i} \quad (1)$$

Kde: Z – zisk dané osoby

V – vklad dané osoby

Z_i – zisk srovnávané osoby

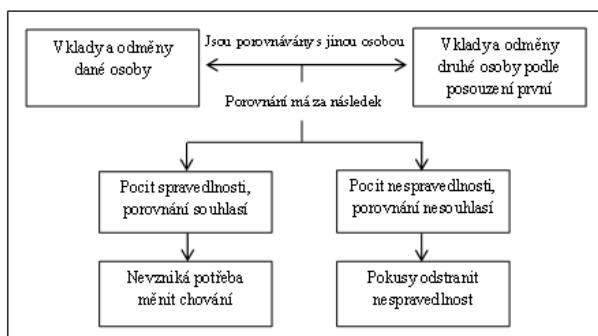
V_i – vklad srovnávané osoby

Rovnost zlomků zajišťuje spravedlnost a pozitivní motivační vliv. V případě zjištění nerovnosti se projeví v negativních účincích motivace a daná osoba má tendenci usilovat o zvýšení ocenění za práci, popř. sníží vynakládané úsilí.²⁰ Bělohlávek doplňuje negativní nespravedlnost jako snahu jedince o dosažení rovnováhy i jinými způsoby. Uvádí maximalizaci vstupů za účelem upozornění na sebe sama, úsilí jedince zkomplikovat práci druhého a tím docílit snížení jeho výstupů či aplikaci psychologických praktik. V poslední řadě dochází i ke změně pracoviště. V případě projevu pozitivní nespravedlnosti se pracovník ujišťuje svými vyššími zásluhami. Při pocitu viny usiluje o vylepšení situace i pro druhého. Tato teorie se snaží poukázat a zdůraznit důležitost spravedlnosti v odměňování pracovníků.²¹ Obr. 1 dokládá chování jedince v obou případech.

¹⁹ DONNELLY, James H., et al. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

²⁰ BLAŽEK, Ladislav. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275.

²¹ BĚLOHLÁVEK, František, et al. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2006. ISBN 80-251-0396-X.



Obr. 1: Porovnávání při posuzování spravedlnosti

Zdroj: DONNELLY, James H., et al. *Management*. s. 382. Vlastní zpracování.

1.2.2 Teorie zesílených vjemů

Teorie zesílených vjemů, uváděna i jako stimulační teorie či pozitivní zesílení, vychází z myšlenky, že lidské chování je založeno na osvojených, tj. situačně podmíněných zvycích. Člověk reaguje v podobných situacích na základě předešlých zkušeností. B. F. Skinner, autor této teorie, preferuje pozitivní motivaci, která vede k opakování jednání, za které byl jedinec kdysi odměněn. Negativní motivace varuje před chováním, díky kterému byl dříve potrestán.²² Sankce za špatnou práci mají negativní dopad. Klade se důraz na motivaci pomocí pracovního prostředí, pochvaly, uznání a poskytování pravidelné zpětné vazby. Chválit by se měl i pracovník za dobře odvedenou práci, i když nevykazuje stejnou výkonnost jako ostatní. Tento přístup zdůrazňuje i nutnost plánování a komunikace.²³

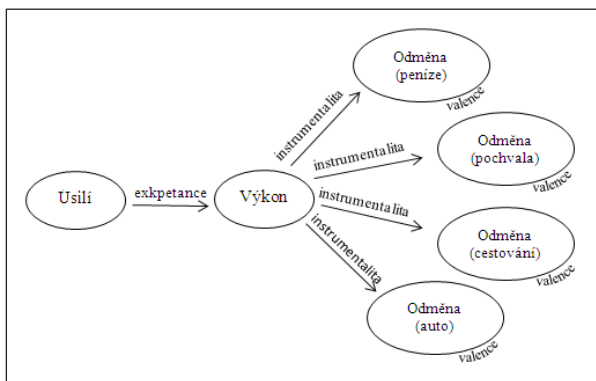
1.2.3 Vroomova expektační teorie

Další z teorií zaměřených na průběh motivačního procesu je Vroomova expektační teorie, nazývaná též jako teorie expektace neboli očekávání. Snaží se o objasnění průběhu motivačního procesu a o intenzitu motivace k dané aktivitě. Pracovník vynaloží úsilí v případě následného odpovídajícího výsledku, za který obdrží patřičnou odměnu, které

²² BLAŽEK, Ladislav. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275.

²³ KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

přikládá význam. Grafické vyjádření procesu motivace zobrazuje obr. 2. Z obrázku je zřejmé, že úsilí je vázáno na expektaci, instrumentality a valence dílčích odměn.²⁴



Obr. 2: Teorie expektace

Zdroj: Upraveno dle BĚLOHLÁVEK, František, et al. *Management*. s. 541.

Valence představuje subjektivní hodnotu odměny pro pracovníka. Instrumentalita je činnost, která vede k dosažení cíle. Expektací se rozumí subjektivně chápaná pravděpodobnost k získání odměny. Člověk je motivován tím více, čím více oceňuje cíl a doufá v jeho dosažení.²⁵

Ze všech teorií motivace zaměřených na obsah i na proces lze odvodit vliv peněz na výkon i úsilí. Peněžní odměna je schopna uspokojit všechny úrovně Maslowovy hierarchie potřeb. Herzberg se domnívá, že by neměla mít značný vliv na motivaci zaměstnanců, protože je součástí hygienických faktorů. Z pohledu Vroomera je její přitažlivost v uspokojování různorodých potřeb. V Adamsově teorii spravedlnosti je prostředkem porovnání mezi pracovníky a ve stimulační teorii peněžní odměnu determinuje prostředí.²⁶

Peněžní odměně a celému systému odměňování je věnována samostatná kapitola. Z pohledu týmu se jí zabývá následující oddíl teoretické části. Nejprve je vymezen pojem týmové práce, následuje komunikace zahrnující poradů, zpětnou vazbu a hodnocení pracovníků.

²⁴ BĚLOHLÁVEK, František, et al. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2006. ISBN 80-251-0396-X.

²⁵ BLAŽEK, Ladislav. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275.

²⁶ DONNELLY, James H., et al. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

2 Týmová práce a komunikace

Jak uvádí Armstrong:²⁷ „ *Katzenbach a Smith (3) definovali tým jako: Malou skupinu lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupům k práci, za něž jsou vzájemně, společně odpovědní.* “

Komunikace v organizaci napomáhá sladění veškerých činností k dosažení cílů organizace.

Pro fungování podniku je komunikace nezbytná dále pro:

- přípravu a tvorbu plánů sloužící k dosažení cílů;
- efektivní zajišťování materiálních zdrojů;
- lidské zdroje v oblasti jejich výběru, hodnocení, rozvoje a vedení;
- tvorbu vhodných pracovních podmínek;
- kontrolu.²⁸

2.1 Týmová práce

Týmová práce vykazuje značné výhody nejen pro jednotlivce, ale i pro celý podnik. Dochází ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců a tím i jejich motivovanosti. Mezi výhody patří především větší prostor k tvorbě, lepší využití jejich znalostí a zkušeností. Spoluzodpovědnost vede ke ztotožnění se s cíli a úkoly. Týmy jsou významné při řešení projektů a dalších souhrnných a novátorských úloh.²⁹

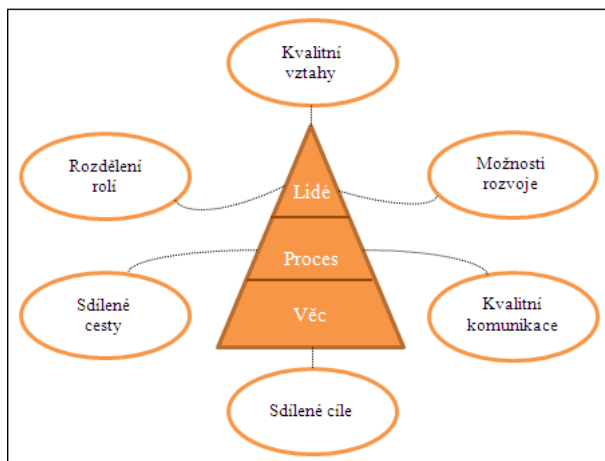
Pro zajištění úspěšného týmu jsou nezbytné určité znaky, které zobrazuje obr. 3. Jedním z těchto znaků jsou sdílené cíle. Pro zabezpečení jejich funkčnosti je zapotřebí kvalitní komunikace v týmu, prostřednictvím které mohou být sděleny myšlenky a která zprostředkuje přenos informací. Efektivnost, rychlost a přesnost jsou předpoklady pro správnou spolupráci členů týmů. Metody práce, které jsou sice odlišné v různých částech týmů, jsou vybudovány na společném systému hodnot a norem. K dosažení cílů

²⁷ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. s. 314. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

²⁸ KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

²⁹ MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.

vedou jediné sdílené cesty, ve kterých mají jednotlivci potřebné specifické funkce. Kvalitní tým si bere ponaučení z úspěchů i neúspěchů a členům dává možnost dalšího rozvoje.³⁰



Obr. 3: Vlastnosti úspěšných týmů

Zdroj: PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. s. 129. Vlastní zpracování.

Pro týmovou práci má velký význam jeho vůdce, který dokáže tým spojit, motivovat i odměňovat. Tímto vyvolá u pracovníků kladné naladění a jejich ochotu dosáhnout úspěchu týmu. Lídr by měl být vzorem pro ostatní členy týmu a podporovat je.³¹

Košťuriak et al. v tomto smyslu uvádí:³² „*V procesu koučování a trénování týmů je důležité všimnout si příležitosti (co pracovník neumí, co dělá špatně), přizpůsobit se (zjistit, co umí, a navázat na to a vytvořit podmínky pro učení), vysvětlit, předvést (a zeptat se, čemu nerozumí nebo co mu dělá problémy), povzbudit (využít každou příležitost k pochvale, nabídnout pomoc), kontrolovat (jak to ovládá, jaké dělá ještě chyby).*“

³⁰ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

³¹ HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

³² KOŠTURIÁK, Ján et al. *Štíhlý a inovativní podnik*. s. 158. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s r o. ISBN: 80-86851-38-39.

2.1.1 Typy týmů

V literatuře neexistuje jednotný způsob typologie. Podle Armstronga existují čtyři typy týmů, a to organizační, pracovní, projektové a ad hoc, neboli příležitostné týmy.³³

Mašín a Vytlačil při svém členění berou v úvahu princip, na jakém týmy pracují a zároveň odlišnost projektování a dobu společné práce. Podle toho je dělí na týmy na dobu určitou (např. projektové, zlepšovací a simultánního inženýrství) a na dobu neurčitou (výrobní a procesní).³⁴

Z pohledu zaměření praktické části diplomové práce je nejvhodnější rozdělení a popis podle Košturiaka et al., který uvádí zúžené rozdělení týmů pouze na procesní a projektové.

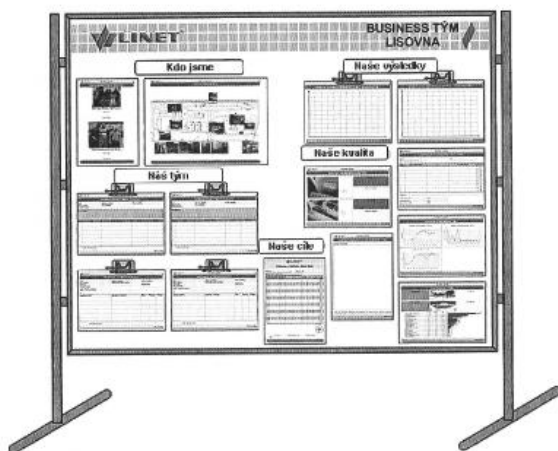
Projektové týmy (např. inovační, týmy podnikových změn, vývoje a náběhu nových výrobků) jsou charakteristické zaměřením na hledání řešení. Pracovníci jsou z různých organizačních útvarů, tým je zaměřen na inovaci. Hlavními nástroji a metodami jsou projektové řízení a brainstorming. Vhodnou formou jsou moderované workshopy.

Procesní týmy (např. výrobní, řídicí ve výrobě, servisní, obchodní a nákupní) lze charakterizovat vysokým výkonem. Tým je sestaven z pracovníků vázaných na skupinu úkolů a postupně přebírá úkoly typu obsluha strojů, péče o kvalitu ve výrobě, údržbu výrobních prostředků apod. Vedle odborných předpokladů je nutné zdokonalování členů především v oblasti komunikace a řešení problémů. Uplatňovanými nástroji a metodami jsou týmové schůzky střídání a rozšiřování práce, vizualizace. Hodnocení, řízení a odměňování týmů dochází podle cílů, jejichž plnění se ve firmě zpravidla vizualizují, viz obr. 4. Při projektování výrobních týmů jsou nosnými oblastmi především cíle, složení a velikost týmů, organizace a řízení, kvalifikační struktura, mistr, mluvčí, pracovní náplň, rozdělení zodpovědnosti, komunikace, vzdělávání a systém odměňování. Týmy jsou podporovány mistry, kteří je sladují a řídí. Mistr by měl být přirozenou autoritou a se

³³ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. s. 314. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

³⁴ MAŠÍN, Ivan a Milan VYTČIL. *Nové cesty k vyšší produktivitě*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 2000. ISBN 80-90-2235-6-7.

znalostmi procesů, tj. strojů, materiálů a lidí, které by měl motivovat, kontrolovat, řídit a umět s nimi komunikovat.³⁵



Obr. 4: Vizualizace v procesních týmech

Zdroj: KOŠTURIÁK, Ján et al. *Štíhlý a inovativní podnik*. s. 167.

Jednotlivé pracovní činnosti bývají zpravidla provázané, proto je mnohdy obtížné hodnocení výkonu jednotlivce. Z tohoto důvodu jsou zavedeny týmové odměny.³⁶

2.1.2 Týmové odměňování

Týmová odměna se vyznačuje rozdělením určité částky, týkající se výkonu týmu, mezi jednotlivce. Jednou z možností rozdělení týmových odměn je vzorec pro týmové odměňování, vyjadřující vztah mezi odměnou a výkonem daného týmu. Vychází se z předem stanovených cílů, se kterými se výkon porovnává. Výše bonusu je závislá na plnění daných kritérií. Dalším způsobem je stanovení metody rozdělování bonusů, které se mohou rozdělovat na základě určitého procenta nebo představují stejnou částku pro každého zaměstnance. Některé organizace uplatňují pouze týmové bonusy, v jiných je preferována i individuální odměna, která se váže k danému pracovníkovi. Výše zmíněné metody se uplatňují u stálých týmů, v případě týmů vzniklých za účelem splnění daného projektu se vychází ze splnění cílů projektu.

³⁵ KOŠTURIÁK, Ján et al. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o. ISBN: 80-86851-38-39.

³⁶ BLÁHA, Jiří, et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Albatros Media a. s., 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

Mezi některé výhody týmového odměňování patří:

- podpoření týmové práce a spolupráce;
- povzbuzení méně výkonných členů ke zlepšení a dosažení týmových standardů.

Naopak za nevýhody se bere:

- Snaha některých pracovníků opouštět špatně pracující týmy, za účelem přechodu do výkonných, může dojít k jejich rozpadu. Zabránění odchodů způsobí nespokojenost pracovníků vedoucí k dalšímu zhoršení fungování týmu.
- Pocit nespravedlivé týmové odměny u některých pracovníků z důvodu nedostatečného odměnění jejich úsilí.³⁷

Bláha, et al. se na týmové odměňování dívá ze svou následujících pohledů.

Týmové odměňování založené na cílech – odměna náleží týmu za dosažení určitého cíle.

Libovolný týmový bonus – přidělení na základě rozhodnutí nadřízeného za dobře odvedenou práci bez nutnosti splnění stanoveného cíle.³⁸

Pro zavádění týmového odměňování je nejen vhodné zapojit zaměstnance do procesu vytváření tohoto systému, ale podstatné je, aby byli všichni seznámeni s důvodem zavedení týmové odměny, přínosem a principem jejího fungování.³⁹ K tomu je nezbytným předpokladem dobře zvolená forma komunikace.

2.2 Komunikace

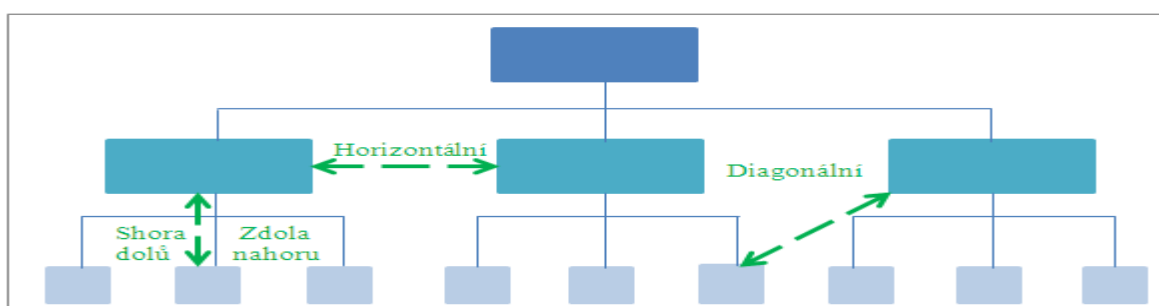
Komunikace předpokládá pochopení předávaných informací příjemcem. V organizaci se komunikace šíří především **shora dolů**, tj. od manažerů k lidem na nižším stupni podnikové hierarchie, a to slovně např. prostřednictvím schůzek a rozhovorů, nebo písemnou formou brožur, příruček, e-mailů apod. Pokud strategie nadřízených nezajistí správnou komunikaci, pak si zaměstnanci špatně vyloží mnohé směrnice, nařízení

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

³⁸ BLÁHA, Jiří, et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Albatros Media a. s., 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

³⁹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

či požadavky, nebo si je ani nepřečtou. Zde roste význam zpětné vazby k potvrzení správné interpretace předávaných informací. Komunikace **zdola nahoru** přichází od podřízeného formou různých hlášení, konzultací, rozhovorů, předkládání návrhů aj. Komunikace se může rozšiřovat i napříč buď **horizontálně** mezi zaměstnanci podobné či stejné pracovní pozice, nebo **diagonálně** mezi lidmi bez přímé organizační spojitosti. Tato forma komunikace existuje např. mezi lidmi projektových týmů. Mimo to existují i neformální komunikační kanály důležité pro sociální prostředí. Výše zmíněné toky informací jsou znázorněny na obr. 5.⁴⁰



Obr. 5: Informační tok v organizaci

Zdroj: Upraveno dle KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. s. 514

Manažerský způsob komunikace k podřízeným má zajistit nejen srozumitelné a přesné informace, ale především musí zaměstnance správně motivovat k práci. V rámci vnitropodnikových vztahů je nutná informovanost shora související nejen se změnami pracovních podmínek, ale i k větší identifikaci zaměstnanců s firmou. Pro funkční vnitropodnikovou komunikaci musí být firma schopna reagovat na připomínky a podněty podřízených zdola změnou záměrů, tj. zajistit zaměstnancům nejen možnost podávat návrhy, ale i na jejich základě změnit firemní plány.⁴¹

Informovanost o úkolech a cílech má výrazný vliv na práci týmu. Dobrá komunikace zabrání šíření nepravdivých informací. Tým by měl být periodicky a detailně informován především o těchto tématech:

- Cíle – utajených cílů není možno dosáhnout.

⁴⁰ KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

⁴¹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

- Úkoly a pracovní výsledky – nutná znalost množství a kvality očekávané práce, povinností a pravomocí.
- Ekonomické ukazatele – porovnání dosažených výsledků vzhledem k plánovaným prostřednictvím zpětné vazby.

Pro předání informací je nutné zvolit správný informační kanál, mezi který patří porady, rozhovory, vyhlášky aj.⁴²

2.2.1 Porada

Předností porady je informování pracovníků současně. Rozeznáváme dvě formy porad.

- Rutinní – zajišťují oboustrannou informovanost a slouží ke stanovení rozhodnutí, vyznačují se krátkým intervalem a jsou zaměřené na dané body.
- Podle potřeby – pro vyřešení vzniklých problémů nebo pro určení významného rozhodnutí.⁴³

Halík se na porady dívá z podobného hlediska. Doplnuje je o jednu aktivitu navíc. Rutinní porady označuje jako **pravidelné** s předem určeným termínem. Porady podle potřeby nazývá **operativní**, jejichž náplň by měla posléze zaznít i u pravidelných porad a poslední formu porady uvádí jako **brainstorming**, jehož smyslem je sběr nápadů a myšlenek s následným výběrem nejpříjemnějších z nich.⁴⁴

Krátké informativní porady označované jako týmové briefingy musí být vedeny proškolenými a motivovanými leadery. Zapotřebí je jejich účinné řízení a kontrola shora.⁴⁵

Košuriak, et al. nazývá krátké porady týmovými rozhovory a považuje je za základ týmové práce. Jsou organizovány především v pracovní době a účastní se jich všichni členové týmu. Rozhovor připravuje a vede mluvčí týmu a prostřednictvím zdokumentování

⁴² MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.

⁴³ MEIER, Rolf. *Tamtéž*.

⁴⁴ HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

⁴⁵ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

a vizualizace je zajištěno přenesení myšlenek pro ostatní směny. Obsahem bývají opatření na zkvalitnění práce, zhodnocení naplnění cílů, jejich produktivita, množství a kvalita.⁴⁶

2.2.2 Zpětná vazba

Smyslem zpětné vazby je sdělit pracovníkům, jak efektivně vykonávají práci. Zpětná vazba se rozlišuje na následující druhy:

- **Pozitivní** – kladné sdělení o úspěšně provedené práci a důraz na další rozvoj a zdokonalení.
- **Konstruktivní** – poskytování rad za účelem zlepšení práce.
- **Negativní** – zhodnocení špatně odvedené práce, s chybami je nutné naložit jako s šancí k ponaučení a se snahou o jejich minimalizaci v budoucnosti.

Pro zachování efektivnosti zpětné vazby je nutné její brzké poskytnutí po provedené činnosti. Důležité je vymezení prostřednictvím příkladů, orientování se na problémy, které jsou v silách pracovníka zlepšit a ne na ty, které neovlivní. Pro zpětnou vazbu mají velkou roli skutečné výsledky, informace a důkazy. Jedná se o průběžnou a trvalou aktivitu. V tomto se odlišuje od hodnocení, které probíhá opakovaně na základě názoru.⁴⁷

2.2.3 Hodnocení a hodnotící pohovory

Bělohlávek píše o hodnocení pracovníků a jejich výkonu jako o jednom nejvýraznějším motivačním prostředku, který má manažer k dispozici. Jeho prostřednictvím může nadřazený motivovat k dosažení vyšších pracovních výkonů. Ovšem poukazuje také na důležitost jeho přípravy, v opačném případě se z něho stává pouze formalita, která ztrácí smysl. Z každého pohovoru by si měl pracovník odnést především ocenění své práce a názor hodnotícího. Hodnocení výkonu je možné provádět:

- Denně nejen korigováním vzniklých chyb, ale i vyzdvižením pozitiv.
- Formou finančního hodnocení se zdůrazněním důvodu výše odměny pro zachování motivačního účinku.

⁴⁶ KOŠTURIÁK, Ján et al. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o. ISBN: 80-86851-38-39.

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. revidované vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

- Při dokončení výsledků práce u dlouhodobých činností.
- Systematickým hodnocením v periodických intervalech, které je obvykle spojeno s hodnotícím pohovorem. Zaznamenání tohoto pohovoru probíhá prostřednictvím formuláře, který umožňuje jednotný přístup hodnocení.
- Nadřízeným, anonymně kolegy a podřízenými označované jako hodnocení v 360°.⁴⁸

Dle Forsytha by měl být při hodnocení kladen větší důraz na budoucnost a dosažitelnost cílů. Takto provedené hodnocení je užitečné i motivující. Hodnocená osoby by měla být seznámena s jeho termínem předem a měl by jí být ponechán prostor pro vyjádření, nejedná se o monolog hodnotícího. Příkladem témat je např. komunikace mezi pracovníky, ale i názor pracovníka na kolegy či zařízení a jejich vliv na plnění úkolu.⁴⁹

Hodnocení je důležité nejen pro pracovníka, ale i pro firmu a nadřízeného. Podnik využívá hodnocení mj. pro zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Vedoucímu hodnocení umožňuje poskytnutí zpětné vazby a stanovit spravedlivé odměňování především v oblasti pohyblivých složek, kterému je věnována následující kapitola.⁵⁰

⁴⁸ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

⁴⁹ FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

⁵⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

3 Odměňování

Hlavním smyslem odměňování je spravedlivé ohodnocení skutečného výkonu zaměstnance, kterému za vykonanou práci náleží mzda, plat či odměna z dohody podle § 109 odst. 1. zákoníku práce (ZP). Odměňováním se nezabývá jen ZP, ale i ostatní prováděcí předpisy, např. nařízení vlády č. 567/2006 Sb. Plat a mzda připadají za práci v pracovním poměru, odměna z dohody je vyplácena na základě dohody o pracovní činnosti (DPC) či dohody o provedení práce (DPP). Plat přísluší zaměstnancům ve veřejné správě a službách, kteří jsou odměňováni z veřejných zdrojů. Vyplácení je upraveno závaznými pravidly a není možné se od něho odchýlit. Pro odměňování mzdou jsou stanoveny pouze obecné zásady. Nařízením vlády stanovena i minimální mzda představující nejnižší možnou odměnu v pracovněprávním vztahu.⁵¹

Výše zmíněné formy odměňování jsou moderní personalistikou rozšířeny a zahrnují také zaměstnanecké výhody, mezi které lze zařadit povýšení, vzdělávání pracovníka, formální uznání formou pochvaly, slavnostní oběd a večeře, ale i dobré přátelské vztahy na pracovišti a mnoho dalších. Ne všechny se vyznačují hmotnou povahou, ale jejich účelem je vyvolání pocitu radosti, užitečnosti a důležitosti zaměstnance.⁵²

3.1 Strategie odměňování

Cílem strategického odměňování je spojení mzdy za vykonanou práci s dalšími formami nefinančního ocenění. Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům možnost rozvíjet se a učit se, zajišťuje vhodné pracovní podmínky, nabízí finanční i nefinanční formy uznání a snaží se o růst pracovní spokojenosti.

Strategie odměňování popisuje záměr organizace za co, jak, kolik a komu zaplatit. Ovlivňována je trhem, zákonnými regulacemi, vnitřními mzdovými směrnici organizace i složením zaměstnanců. Účelem je podpořit uskutečnění cílů podniku, tj. snaha udržet klíčové pracovníky. Zabývá se metodami, jak informovat zaměstnance o zásadách

⁵¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

⁵² KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

odměňování a mzdové politice, jde ji o zlepšení mzdového systému a propojení mezd se zaměstnaneckými výhodami.⁵³

3.2 Mzdové formy

Hlavní cílem mzdových forem je mzdové ocenění výsledků práce a pracovního jednání zaměstnance. Povzbuzují ke zvýšení a zdokonalení pracovního výkonu pracovníka, kolektivu, i celé organizace. Stanovení mzdových forem je v plné kompetenci organizace, jsou upraveny vnitřním předpisem podniku či kolektivní smlouvou.⁵⁴

Při rozhodování o mzdových formách si musí podnik rozmyslet, zda platit zaměstnancům za výkon, odpracovanou dobu nebo vezme v úvahu i další zásluhy. Při odměňování za výkon je nutné rozhodnout, bude-li se jednat pouze o individuální, skupinový nebo dokonce celofiremní výkon.⁵⁵

Následující kapitoly se zabývají členěním mzdových forem. Jako první je uvedena časová mzda, která je následována zásluhovými mzdovými formami, neboť mohou být doplňkem časové mzdy. Další odstavec je věnován úkolové mzdě a v neposlední řadě je nutno zmínit dodatkové formy mzdy.

3.2.1 Časová mzda

Časovou mzdu lze uplatnit u jakéhokoli typu práce. V případě dělnických profesí se hodinový mzdový tarif stanoví jako skutečně odpracovaná doba v hodinách krát hodinový mzdový tarif. U nedělnických profesí závisí na celkovém počtu odpracovaných dnů v daném měsíci.

K výhodám patří jednoduchost a možnost plánování mzdových nákladů dopředu. Nestimuluje ovšem k vyššímu pracovnímu výkonu, z tohoto důvodu bývá zpravidla

⁵³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9

⁵⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Tamtéž*.

⁵⁵ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

rozšířena o prémie, osobní ohodnocení aj.⁵⁶ Koubek dodává, že způsobuje méně nespokojenosti a sporů na rozdíl od odměn, které jsou odvozeny od výkonu a zásluh z důvodu jejich obtížnějšího měření než je odpracovaná doba a tudíž vytváří pozitivnější vztahy na pracovišti.⁵⁷

3.2.2 Zásluhové formy mzdy

Představují mzdové formy, ve kterých dochází k odměňování pracovníka s ohledem na výkon a schopnosti. Poskytují se jako doplněk časové mzdy nebo platu, nebo se vyskytují samostatně. Nejběžnější jsou výkonové, někdy označované jako pobídkové mzdové formy. Cílem pobídkové formy mzdy je posílení vazby odměny za výkon a motivace pracovníků.⁵⁸ Z pohledu Armstronga bude větší úsilí vynakládáno, pokud je zřetelný a lehce pochopitelný vztah mezi odměnou a prací a vyplatí se vynaložit píli v porovnání s hodnotou odměny.⁵⁹

Pro zajištění efektivního pobídkového systému je nutnost splnění těchto požadavků:

- V případě pobídkové formy odměňování založené na výkonu musí být výkon všech pracovníků spravedlivě ohodnocen.
- Nutnost uvědomit si vztah mezi pracovním výkonem a jeho následnou odměnou. U skupinového pobídkového systému je zapotřebí, aby si každý člen uvědomil vliv svého výkonu na celkový výkon skupiny a z toho plynoucí odměny.

U obou těchto požadavků je nutnost komunikace mezi pracovníky a vedením společnosti. Nemělo by docházet ke zvýšenému tlaku na výkon zaměstnance, aby nebyla zhoršena kvalita jeho práce či nedošlo k ohrožení jeho zdraví.⁶⁰

⁵⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9

⁵⁷ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

⁵⁸ KOUBEK, Josef. *Tamtéž*.

⁵⁹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

⁶⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

Armstrong uvádí:⁶¹ „Hlavním důvodem pobídkových systémů je prostá představa, že lidé jsou motivováni penězi.“

3.2.3 Úkolová mzda

Úkolová mzda se používá u výrobních dělníků. Její zavedení vyžaduje splnění určitých podmínek, nejen po stránce technického zajištění, tj. materiál, suroviny, ale pracovník musí být předem seznámen s výkonovými normami.

Tato forma mzdy je považována za vysoce pobídkovou díky svému založení na vztahu pracovní výkon a výdělek. Přináší ovšem i negativa se záměrem pracovníka o dosažení vysoké mzdy, které je spojováno s fyzickou zátěží, neúsporným zacházením s materiálem, poklesem kvality práce a porušování bezpečnostních opatření.⁶²

3.2.4 Dodatkové formy mzdy

Dodatkové formy mzdy slouží jako odměna za výkon nebo zásluhy a váží se k individuálnímu výkonu pracovníka či výkonu celého kolektivu. Zpravidla jsou jednorázové, ale mohou se i opakovat.

- Prémie

Prémie patří mezi velmi rozšířenou pobídkovou formu mzdy, která se poskytuje ke mzdě časové či úkolové. Rozlišují se dva druhy prémie. První skupinu tvoří opakující se prémie, jejichž výplata je vázána na splnění stanoveného ukazatele. Informace vztahující se k této problematice jsou zpravidla náplní premiových řádů jednotlivých organizací. Rozeznáváme individuální a kolektivní prémie, označované také jako premiové mzdy. Při využívání kolektivních prémie bývá vyvíjen tlak na spolupracovníky a je nutné vytvořit pravidla pro rozdělení prémie. Do druhé skupiny jsou řazeny jednorázové prémie a mimořádné odměny. Tento druh odměny je vyplácen za mimořádný výkon či znamenité

⁶¹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. s. 373. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2

⁶² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

plnění pracovních povinností.⁶³ Z pohledu Dvořákové jsou do jednorázových prémie řazené i věcnostní prémie vztahující se k počtu let odpracovaných v dané firmě. Předem vymezené zásady prémiování mají povzbuzující účinnost. Předem je nutno znát okruh zaměstnanců, na které se prémie vztahují, ukazatele, na kterých závisí výše prémie, určení z čeho se prémie bude počítat, výši prémiové sazby v daných jednotkách (% , Kč). Dále je nutno vymežit období, za které se bude prémie vyplácet, jakým způsobem budou rozděleny kolektivní prémie a doba účinnosti vydaných zásad prémiování.⁶⁴

- Příplatky

Příplatky rozlišujeme na povinné, které vycházejí ze zákonných předpisů a nepovinné. Nepovinné jsou stanoveny na dohodě s odbory nebo poskytovány organizací dobrovolně. Mezi povinné příplatky řadíme práci přesčas, v sobotu a v neděli, ve svátek, práce ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí a práce v noci.⁶⁵

- Osobní ohodnocení

Účelem je motivovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu. Výši určuje přímý nadřizený, např. určité procento z platu či s ohledem na individuální zásluhy.⁶⁶

- Ostatní formy

Kategorie ostatní formy mzdy zahrnuje 13. plat, příspěvek vztahující se k životnímu či mu pracovnímu výročí, vánoční odměny, odměny na dovolenou a za zlepšovací návrhy. V případě, že se organizace snaží získat specialisty nebo jiné vynikající pracovníky může jim nabídnout náborový příplatek. Patří sem i odstupné, odměna za dodatečné vzdělání a kvalifikaci.⁶⁷ Albs ocenění pracovního jubilea ve formě dárků či finanční výplaty označuje jako projev uznání a vážnosti, vycházející z doby zaměstnání v podniku. Nejedná

⁶³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

⁶⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁶⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

⁶⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁶⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

se o motivaci ve smyslu zvýšení pracovního výkonu, ale o vyjádření spokojenosti a hrlosti vztahující se k dlouhodobé spolupráci.⁶⁸

V praxi se setkáváme s větším množstvím dodatkových forem mezd a druhů mzdových forem. Byly vybrány pouze ty, které co nejvíce korespondují a jsou aplikovatelné v teoretické části diplomové práce.

Podle Halíka:⁶⁹ „*Neexistuje žádná objektivní metoda stanovení odměny za jakoukoli práci.*“

3.3 Zaměstnanecké výhody

Pod pojmem zaměstnanecké výhody se rozumí složky odměny, které poskytuje zaměstnavatel nad rámec k formám peněžní odměny. S cílem udržet či získat kvalifikované pracovníky a uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody zahrnují i dovolenou, která nemá charakter odměny.⁷⁰

Zaměstnanecké výhody, označované často jako benefity, jsou tvořeny službami, zbožím a sociální péčí, které by pracovník musel jinak hradit. Představují část příjmu zaměstnance ze závislé činnosti a jsou poskytovány za vykonanou práci ke mzdě.⁷¹ V porovnání se mzdou a platem nejsou vázány na výkon, někdy může být přihlíženo k funkci, postavení či k délce zaměstnání v podniku. Ze strany odborů je vytvářen tlak na jejich poskytování a stávají se předmětem kolektivních smluv. Z důvodu zajištění příznivého vlivu na motivaci zaměstnanců by se měla organizace zajímat o to, které výhody pracovníci upřednostňují.⁷²

⁶⁸ ALBS, Norbert. *Wie man Mitarbeiter motiviert: Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co KG, 2005. ISBN 3-589-23680-9.

⁶⁹ HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. s. 103. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

⁷⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁷¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁷² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

3.3.1 Poskytování zaměstnaneckých výhod

Poskytování zaměstnaneckých výhod může být stanoveno i v pracovní či jiné smlouvě nebo vydáním vnitřního předpisu společnosti. Způsob poskytování je plošně nebo volitelně.

Plošný systém nabízí využívání veškerých výhod poskytovaných zaměstnavatelem všem zaměstnancům.

Volitelný systém neboli kafetéria systém zohledňuje preference zaměstnanců.⁷³ Preference se liší dle pracovního zařazení, věku, životních podmínek, pohlaví, ale i rodinného stavu. Zaměstnancům umožňují výběr z několika nabídek, které považuje za zajímavé. V případě změny preferencí je možná úprava struktury využívaných výhod.⁷⁴ Za jeho výhodu je považováno zlepšení image firmy, neboť zaměstnanci si váží možnosti volby, flexibilita, individuální zaměření na potřeby zaměstnanců a zvětšení motivace. Naopak mezi nevýhody patří administrativní náročnost.⁷⁵

3.3.2 Členění zaměstnaneckých výhod

Organizace poskytuje zaměstnanecké výhody se záměrem motivace. Jejich prostřednictvím se snaží:

- Upoutat vhodné uchazeče na pracovní místo a tím obstát v konkurenčním procesu. Možné kandidáty zaujme podnik po vyhodnocení kladů a záporů a porovnáním co organizace nabídne navíc oproti ostatním zaměstnavatelům
- Stimulovat současné zaměstnance zůstat v organizaci.⁷⁶

V Evropě jsou zaměstnanecké výhody rozdělovány do tří skupin. Jak uvádí Koubek:⁷⁷

⁷³ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

⁷⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

⁷⁵ BLÁHA, Jiří, et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

⁷⁶ FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

⁷⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. s. 298. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3

1. „Výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.).
2. Výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.).
3. Výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.).“

Na závěr této části práce je nutnost se zmínit, že ani obsáhlá škála zaměstnaneckých benefitů nemusí zaručovat spokojenost. Motivační účinek je brán jako krátkodobý a později se nově zavedený benefit stane standardem. Forma benefitu v podobě teambuildingu za účelem podpory týmové spolupráce může přispět ke zlepšení atmosféry i motivace členů. Zaměstnancům chybí motivy spokojenosti, mezi které patří pochvala, úspěch, ale i dobré mezilidské vztahy. Za motivační faktory je považována také zpětná vazba, pracovní vztahy, úspěch i odpovědnost. Jinak řečeno, za výrazný podíl na motivaci je považována motivace nepeněžní. Vyslovením kritiky či pochvaly vyjadřuje nadřazený svůj zájem, neboť nesprávnou zpětnou vazbou naopak dává prostor pro demotivaci. Problém ovšem nastává v nahrazování klasických komunikačních nástrojů, v podobě přímého kontaktu s pracovníky a týmem, technikou. Dosažitelnost odměn se zřetelným cílem je prvním krokem pro zajištění motivace, následuje vyplácení ne ze zvyku, ale za lepší výkon, podpořené zdůvodněním vyplácení v podobě již několikrát zmíněné zpětné vazby.⁷⁸

Doplnění motivace podle Albse je v nenákladné formě uznání, která podporuje motivaci pracovníků v podobě slova „děkuji“. Nikdo nemá rád pocit nedůležitosti. I jednoduchá práce je významná, jinak by nebyl nikdo najímán. Za nutnost je pokládáno vysvětlení smyslu pracovníkovi jeho práce. V neposlední řadě je uvedena myšlenka, pokud chce být společnost úspěšná, musí poskytnout pracovníkům prostředky pro úspěšnou práci, neboť jejich úspěch je také úspěch společnosti.⁷⁹

⁷⁸ DMC MANAGEMENT CONSULTING. *Motivací nejsou jen materiální odměny*. [online]. [vid. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/200-navrh-novely-zakoniku-prace>.

⁷⁹ ALBS, Norbert. *Wie man Mitarbeiter motiviert: Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co KG, 2005. ISBN 3-589-23680-9.

4 Charakteristika společnosti Ardagh Group

Společnost Ardagh Group vyrábí kovové a skleněné obaly. V současné době disponuje více než 100 závody s 18 000 zaměstnanci po celém světě. K její vizi patří být preferovaným partnerem předních světových značek.⁸⁰

Ardagh Metal Packaging Czech Republic s.r.o., člen Ardagh Group, vyrábí a prodává jemné plechové obaly sloužící k potravinářským a technickým účelům.⁸¹ V České republice je zastoupen třemi závody ve Skřivanech, Teplicích v Čechách a ve Znojmě.

Odštěpný závod ve Skřivanech u Nového Bydžova, viz obr. 6, je největším v České republice. Výrobní závod sídlí v bývalé rafinerii cukru, která zde vznikla již v roce 1862. Výroba cukru byla nahrazena kovovými obaly a v roce 1977 byla ve zdejším závodě Strojbal, později začleněného do firmy Pechiney, zhotovena první plechovka. Zatím co ve Strojbalu byly vyráběny celé plechovky a kbelíky, dnes se Skřivany specializují pouze na výrobu komponent, které jsou představeny na obr. 6.



Obr. 6: Závod Skřivany s výrobním sortimentem

Zdroj: Vlastní zpracování

V letech 1997 – 2010 byla továrna ve Skřivanech součástí společnosti Impress společně se závody v Teplicích a Rožďálovicích. Výroba dosahovala okolo 160 miliónů plechovek s dodávkami převážně na český trh. V roce 2000 došlo k ukončení výroby v Rožďálovicích

⁸⁰ ARDAGH GROUP. *Ardagh Group is a global leader in packaging solutions*. [online]. [vid. 2014-01-24]. Dostupné z: <http://www.ardaghgroup.com/>

⁸¹ CZECH TRADE INTERNATIONAL. *Ardagh Metal Packaging Czech Republic s r o*. [online]. [vid. 2014-01-24]. Dostupné z: <http://ardagh-metal-packaging.trade.cz/>

a výroba byla přesunuta do Znojma. První instalace linek na výrobu kovových víček byly ve Skřivanech provedeny v roce 1999.

Od roku 2010 je odštěpný závod Skřivany součástí společnosti Ardagh Group. Oficiální název je Ardagh Metal Packaging Czech Republic s.r.o., odštěpný závod Skřivany a v následujícím textu diplomové práce bude uváděn jako závod Skřivany. Vyráběné komponenty (víka a dna třídičných plechovek) jsou dodávány nejen sesterským společnostem v rámci Skupiny, za účelem montáže celých plechovek a poté dodány konečnému zákazníkovi, ale i externím odběratelům. Mezi konečné zákazníky patří potravinářské společnosti, z tohoto důvodu jsou nastavena v závodě přísná bezpečnostní pravidla.

V současnosti je závod vybaven linkami na stříhání svitků, linkami lakovacími a lisovacími, které jsou zachyceny na obr. 7. Linky na stříhání svitků slouží pro příčné dělení jemného potravinářského plechu. Vyráběná víka Open Top jsou kruhového tvaru určená pro pasterované a sterilované výroby.



Obr. 7: Stříhací, lakovací a lisovací linky

Zdroj: Vlastní zpracování

Závod Skřivany má stanoveny cíle, které chce dosáhnout osobním příkladem, ale i aktivitou správně motivovaných pracovníků na všech úrovních. Současný motivační systém je kombinací prémie a benefitů specifikovaného v interních příkazech ŘVZ. Každý nový zaměstnanec by měl být seznámen při nástupu do firmy s přesným popisem odměňování, výši možných prémie, benefitů a dalších důležitých informací, které se

nachází v každoročně aktualizované brožuře označené jako Základní informace pro zaměstnance (ZIPZ).⁸²

4.1 Prémiový systém odštěpného závodu Skřivany

Kritéria pohyblivé složky měsíční mzdy se řídí interními pravidly vydanými jako Příkaz ředitele výrobního závodu (PŘVZ). Systém odměňování je odlišný pro kategorii administrativní a kategorii dělnickou. Současně platná kritéria pohyblivé části hodinové mzdy jsou navrhována managementem a projednávána s odborovou organizací v rámci kolektivního vyjednávání.

V dělnické kategorii může měsíční prémie činit maximálně 40 % pevné složky mzdy podle předem stanovených a schválených kritérií, vyplácena v následujícím měsíci. Kritéria pohyblivé části hodinové mzdy jsou stanovena PŘVZ zvlášť pro lisovnu, lakovnu, stříhárnu, údržbu, nástrojárnu a pro mistry. Jednotlivá kritéria tvoří efektivnosti linek, zmetkovitost, kritické linky, doba neplánovaných oprav, nulová úrazovost na pracovišti, žádné reklamace a stížnosti, dodržení fondu pracovní doby a hodnocení osobního výkonu.

Tato kategorie je odměňována hodinovou mzdou podle daných pravidel kategorizace. Přeražení zaměstnance do kategorie nižší či vyšší je navrhováno přímým nadřízeným. V případě profesního postupu zaměstnance nebo zařazení na novou pozici je nutnost splnit všechny požadavky, které příslušná funkce vyžaduje (s ohledem na praxi případně musí být doplněna kvalifikací). Pokud nejsou splněny podmínky v dané kategorii zařazení, podává přímý nadřízený návrh na snížení, s tím je i snížena pevná složka mzdy. V tomto případě musí pracovník získat možnost na dřívější vyšší zařazení, získaného prostřednictvím školení, zvýšenou osobní aktivitou či pracovním výkonem aj.⁸³

V tabulkách, A1 – A3 uvedených v příloze A, je znázorněn zjednodušený přehled kritérií s hodnotami prémie pro jednotlivé pracovní kategorie.

⁸² ARDAGH METAL PACKAGING CZECH REPUBLIC s.r.o., *Interní materiály společnosti*.

⁸³ *Tamtéž*.

4.2 Systém benefitů odštěpného závodu Skřivany

ZIPZ obsahuje i ucelený seznam zaměstnaneckých výhod označených jako další výhody a benefity. Společnost nabízí všem zaměstnancům bez ohledu na manažerskou či dělnickou kategorii níže uvedené stejné zaměstnanecké výhody. Teorie z oblasti zaměstnaneckých výhod uvádí tento způsob poskytování jako plošný, který je uveden v kapitole 3.3.1 této práce.

Odměny při významných pracovních a životních výročích

V případě nepřetržitého trvání pracovního poměru, rozděleného do několika skupin podle počtu odpracovaných let, náleží zaměstnanci finanční odměna.

Odměna za dárcovství krve

Za každý pátý odběr krve připadá zaměstnanci odměna ve výši 1 000 Kč. Zaměstnanci pracující v nepřetržitém provozu mají nárok na tuto odměnu pouze v případě, že byl odběr proveden mimo jejich pracovní směnu.

Pět týdnů dovolené

Každý zaměstnanec má právo čerpat pět týdnů dovolené v daném kalendářním roce.

Příspěvek na rekreační, sportovní, kulturní účely a péči o zdraví

Dle stanoveného výpočtu (průměrný evidenční počet zaměstnanců za předchozí rok vynásobený 3 000 Kč) je ročně stanovena částka, která je vyčleněna na tyto účely. Podmínkou pro získání tohoto benefitu je minimální délka šest měsíců trvání pracovního poměru, nestanoví-li dodatek kolektivní smlouvy jinak. Z plnění jsou vyloučeny osoby, které pracují na DPP nebo DPČ. Společně se zaměstnancem mají nárok na čerpání finanční částky také jeho rodinní příslušníci. Za rodinného příslušníka je považován manžel, manželka, druh, družka, nezaopatřené děti, vnuk a vnučka. Rekreační objekty jsou ve vlastnictví zaměstnavatele a jsou nabízeny v Rokytnici nad Jizerou, v Šedivínách v Orlických horách, na Slapech a na Bítově.

Závodní stravování

Podnik disponuje vlastní jídelnou a nabízí zaměstnancům stravovací poukázky v celkové hodnotě 70 Kč. Cena pro zaměstnance je stanovena na 18 Kč a je na základě písemného souhlasu stržena ze mzdy. Poukázky je možné uplatnit v závodní jídelně, při nákupu zboží v závodní kantýně a ke koupi zboží a služeb i mimo závod. Stravovací poukázky jsou poskytovány na kalendářní měsíc, dle stanoveného rozpisu směn, při minimálním počtu čtyř odpracovaných hodin za den. Po uplynutí měsíce dojde ke stanovení nároku na příspěvek na stravování a případně je v následujícím měsíci upraven.

Životní kapitálové pojištění

Podmínkou pro jeho uzavření je pracovní smlouva na dobu neurčitou, skončením pracovního poměru zaniká poskytování plateb zaměstnavatelem.

Svoz autobusem do zaměstnání a domů

Vzhledem k nepřetržitému čtyřsměnnému provozu je zaměstnancům nabízen pravidelný svoz autobusem.

Vedle těchto benefitů, které jsou společností poskytovány nad rámec ZP, náleží zaměstnanci příplatky, které společnost musí svým zaměstnancům podle tohoto zákoníku vyplácet.

Dle vnitřního předpisu společnosti náleží zaměstnancům tyto příplatky:

- za práci přesčas – stanovena ve výši 25 % průměrného výdělku;
- za práce v SO a NE – 10 % průměrného výdělku;
- za práci v noci – 10 Kč za každou hodinu mezi 22.00 a 6.00 h;
- za práci ve svátek – 100 % průměrného výdělku;
- pracovní pohotovost – 15 % průměrného výdělku;
- za práci v odpolední směně – 7,50 Kč za každou hodinu po odpracování minimálně čtyř hodin;
- za nepřetržitý provoz – 11 Kč za každou odpracovanou hodinu;

- za obsluhu plynového topení – 80 Kč za den bez rozdílu mezi pracovním dnem a dnem volna.⁸⁴

Výše uvedené zaměstnanecké benefity poskytované společností do značné míry korespondují v počtu a nabídce s posledním průzkumem ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy České republiky, provedeného v roce 2013. Z průzkumu vyplývá, že poskytování benefitů neodmyslitelně patří ke každé společnosti, 99 % ze 155 zúčastněných firem je svým zaměstnancům nabízí a v průměru se jedná o deset benefitů. Stravenky, příspěvek na životní pojištění, kulturu a sport patří mezi TOP benefity a odštěpný závod Skřivany je též má zahrnut v nabídce. Podle průzkumu jsou uvedeny pod méně častými benefity příspěvek na zdravotní účely, na dovolenou a na cestování do zaměstnání, které jsou opět součástí systému benefitů závodu Skřivany.⁸⁵

⁸⁴ ARDAGH METAL PACKAGING CZECH REPUBLIC s.r.o., *Interní materiály společnosti*.

⁸⁵ SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. *Zaměstnanecké benefity v roce velkých změn*. [online]. Tisková konference SP ČR a ING Pojišťovny, 2013.[vid. 2014-03-29]. Dostupné z: http://www.spcr.cz/images/ING_Zam%C4%Bstnaneck%C3%A9_benifty_v_roce_velk%C3%BDch_zm%C4%Bn.pdf

5 Dotazníkové šetření v závodě Skřivany

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají motivační systém a zda mu dostatečně rozumí. Znají-li kritéria prémiového systému, jak je současně nastavený systém motivuje k týmové práci a jak jim vyhovuje současný systém zaměstnaneckých výhod.

Dotazník, který je umístěný v příloze F, byl pečlivě připravován s ŘVZ a vzájemně byly konzultovány formulace otázek pro dělnické kategorie. Předpokládalo se, že některé otevřené otázky budou pro tuto profesi náročnější a že je nezodpoví, ale nechtělo se respondenty ovlivňovat nabídkou možností. Za účelem zjištění maximální objektivnosti byly dotazníky předloženy všem přítomným zaměstnancům a z velkého zájmu ze strany firmy na zodpovězení a odevzdání bylo ŘVZ umožněno vyplnění dotazníků v pracovní době podle přesně stanového harmonogramu.

Vzhledem k charakteru dotazníku, ve kterém měli zaměstnanci předloženy jak otevřené, tak uzavřené otázky, bylo po konzultaci s ŘVZ rozhodnuto, že bude pro podnik přínosné vyhodnotit všechny dotazníky a vést statistku počtu nezodpovězených otázek.

V závodě Skřivany bylo k datu dotazníkového šetření zaměstnáno 179 pracovníků na dělnických kategoriích. Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 5. – 6. 11. 2013. V tomto termínu čerpalo devět pracovníků řádnou dovolenou, dva byli nemocní, dva ošetřovali člena rodiny a čtyři byli na zahraniční cestě. Dotazník byl tedy předložen 162 pracovníkům, přičemž dva neodevzdali a dva dotazníky byly odevzdány prázdné. Zkoumaný soubor pro zpracování výsledků byl představován 158 jednotkami.

5.1 Struktura respondentů

Struktura respondentů byla zjišťována při dotazníkovém šetření. Respondenti měli na začátku zaškrtnout věk, pohlaví a pracovní pozici. Následující tab. 3 znázorňuje přehled respondentů podle věku. Jeden respondent neuvedl svůj věk, ale vzhledem ke skutečnosti, že pečlivě vyplnil dotazník, byl tento dotazník zahrnut do šetření.

Tab. 3: Struktura respondentů podle věku

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 30 let	20	12,66 %
31 - 40 let	56	35,44 %
41 - 50 let	43	27,22 %
Více než 50 let	38	24,05 %
Nevyplněno	1	0,63 %
Celkem	158	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tab. 3 je patrné, že věková struktura zaměstnanců nebyla rovnoměrně rozložena. 12,66 % respondentů, bylo ve věku do 30 let, což představovalo nejméně zastoupenou skupinu. Nejpočetnější skupinu 35,44 % tvořili respondenti ve věku 31 – 40 let. Tyto dvě skupiny do 40 let představovaly 48,10 % dotazovaných a další dvě kategorie nad 40 let 51,27 %. Lze konstatovat, že věkové rozložení respondentů do 40 let a od 41 let a výše je téměř stejné.

Tab. 4 udává přehled o struktuře respondentů podle pracovní pozice, jak jsou oficiálně pojmenovány a užívány v závodě Skřivany. Nejpočetnější pracovní pozicí jsou seřizovači, kteří představují zhruba polovinu ze zkoumaného statistického souboru. Z tohoto důvodu nebudou v grafech zobrazovány absolutní četnosti, ale relativní četnosti a budou vždy vypočítány k počtu 158 zaměstnanců. Rovněž v některých tabulkách budou uvedeny relativní četnosti 2, vztahující se k počtu zaměstnanců jednotlivých pracovních pozic.

Tab. 4: Struktura respondentů podle pracovní pozice

Pracovní pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost
Seřizovač	87	55,06 %
Lakař	28	17,72 %
Pracovník údržby	30	18,99 %
Mistr	13	8,23 %
Celkem	158	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Závod Skřivany je strojírenského charakteru a zaměstnává převážně muže, toto dokazuje tab. 5, která uvádí zastoupení zaměstnanců z hlediska pohlaví.

Tab. 5: Struktura respondentů podle pohlaví

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muži	155	98,10 %
Ženy	3	1,90 %
Celkem	158	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Vyhodnocení a interpretace

Dotazníkovým šetřením byly respondentům předloženy jak otevřené, tak uzavřené otázky. Přičemž respondenti podle charakteru uzavřené otázky vybírali jednu odpověď, nebo dle požadavku zaškrtovali více odpovědí s udáním pořadí důležitosti. U některých uzavřených otázek bylo požadováno odůvodnění zaškrtnuté volby. Anonymní dotazník měl 24 otázek.

Vzhledem k takto nastavenému dotazníku, jeho rozsahu a počtu respondentů byla získaná data z papírové podoby převedena pomocí prostředků HTML, PHP, SQL a následně zpracována prostřednictvím funkcí MS EXCEL do formy tabulek a grafů.

5.2.1 Oblast systému prémie

Skupina následujících otázek dotazníkového šetření se zaměřovala na současný systém prémie v závodě. Cílem těchto otázek bylo zjistit znalost kritérií, ovlivňujících výši pohyblivé složky mzdy. Respondenti taktéž měli vybrat kritéria, která podle jejich názoru jsou důležitá pro výsledky závodu a uvést měli i ta, která považují za motivující. Této kategorii odpovídají v dotazníkovém šetření otázky č. 1 – 11.

Zájem respondentů o výši měsíční prémie

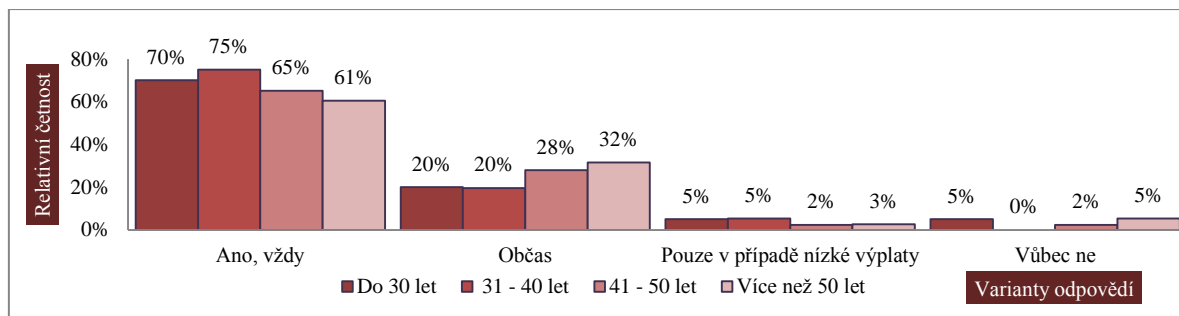
V **otázce č. 1** měli respondenti odpovědět, zda a jak často se zajímají o měsíční prémie. Z celého vzorku dotazovaných pouze jeden na otázku neodpověděl. V následující tab. 6 jsou zjištěné hodnoty dotazníkového šetření. 68,35 % respondentů odpovědělo, že se zajímají o dosažené procentní výsledky pohyblivé složky mzdy vždy a 24,68 % odpovědělo, že se o hodnoty zajímají občas. Odpovědi vůbec ne a pouze v případě nízké výplaty tvoří 6,33 %.

Tab. 6: Zájem respondentů o výši měsíční prémie

Varianty odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano, vždy	108	68,35 %
Občas	39	24,68 %
Pouze v případě nízké výplaty	6	3,80 %
Vůbec ne	4	2,53 %
Nezaškrtnuto	1	0,63 %
Celkem	158	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

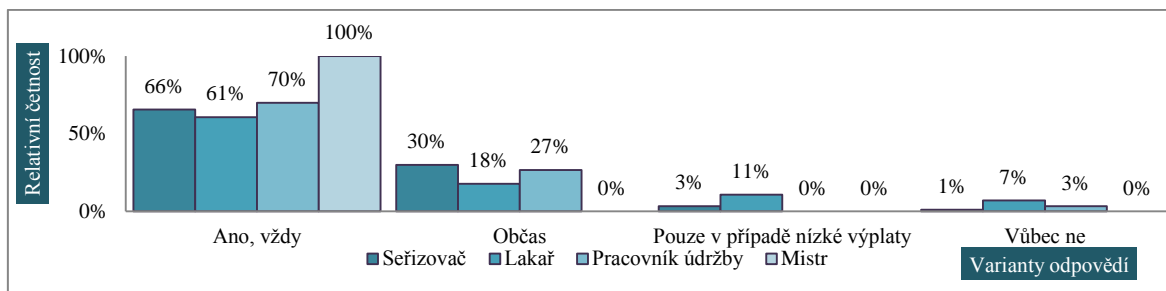
Podle obr. 8 se ukazuje, že se více o výsledky zajímá věková kategorie zaměstnanců do 40 let a odpověď občas převažuje u věkové kategorie zaměstnanců nad 50 let. Výsledky vůbec nezajímají stejně z 5 % respondenty ve věku do 30 let a nad 50 let.



Obr. 8: Zájem respondentů o výši měsíční prémie dle věkové kategorie

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se týká zaměstnaneckých pozic, tak podle obr. 9 se jednoznačně kategorie mistrů o hodnoty zajímá vždy. To je velmi důležité, protože tato kategorie by měla ostatní zaměstnanecké pozice motivovat k nejvyššímu výkonu, jít příkladem a tím i vést zaměstnance k tomu, aby se o výsledky své práce zajímali. Kategorie pracovníků údržby uvedla ze 70 % vždy a z 3 % vůbec. Toto je zajímavé zjištění, protože právě tato kategorie v následujících otevřených otázkách často uváděla, že současně nastavený systém nemůže ovlivnit. O výsledky se v případě nízké výplaty zajímá kategorie lakař z 11 %, což je nejvíce ze všech kategorií a tato kategorie i z největšího počtu, a to ze 7 % uvedla, že se o výsledky nezajímá vůbec.



Obr. 9: Zájem respondentů o výši měsíční prémie dle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí k otázce č. 1:

Naprostá většina všech respondentů se o výsledky zajímá vždy a podle zjištěných výsledků je to téměř trojnásobný počet než těch, kteří uvedli občas. Odpovědi vůbec ne a pouze v případě nízké výplaty tvoří přibližně jednu šestnáctinu. A tyto volby zaškrtnli především pracovníci kategorie lakař. Vhodným bude prodiskutovat systém s pracovníky výroby, především kategorie lakař a podnítit tak jejich větší zájem o dosažené hodnoty měsíční prémie. Nejvhodnější formou se jeví rozhovor nadřazeného s jednotlivými pracovníky. Firma by se měla zaměřit na posílení schopností liniových pracovníků nejen v oblasti motivace podřízených k vyšším výkonům, ale i ve schopnostech předat tyto informace.

Znalost maximální hodnoty měsíční prémie

Cílem **otázky č. 2** bylo zjistit, zda zaměstnanci vědí, kolik procent jejich základní mzdy může maximálně tvořit pohyblivá složka mzdy v každém měsíci. Zaměstnanci měli uvedenou hodnotu sami napsat, nevybírali z nabídnutých možností. Předpokládalo se, že většina zaměstnanců bude vědět, o jakou hodnotu se jedná a že všichni na otázku nějak odpoví, neboť před vstupem do zaměstnání jsou pracovníci personálního oddělení informováni a tuto informaci získají i z ZIPZ, kterou každý obdrží. Na otázku neodpovědělo 25 dotazovaných. Šetřením byly zjištěny hodnoty 2, 3, 5, 7, 8, 10, 15, 17, 20, 23, 25, 27, 30, 35, 37, 38, 39, 100 a 200.

V následující tabulce, tab. 7, je přehled četností. Vzhledem ke zjištěným hodnotám byla zvolena délka intervalu 10 do čísla 40. Správná hodnota 40 je uvedena samostatně a v tabulce zdůrazněna tučně. Vyšší hodnoty jsou v jednom intervalu (40; ∞), protože nemají vypovídající hodnotu. Relativní četnost je určena vzhledem k celému vzorku.

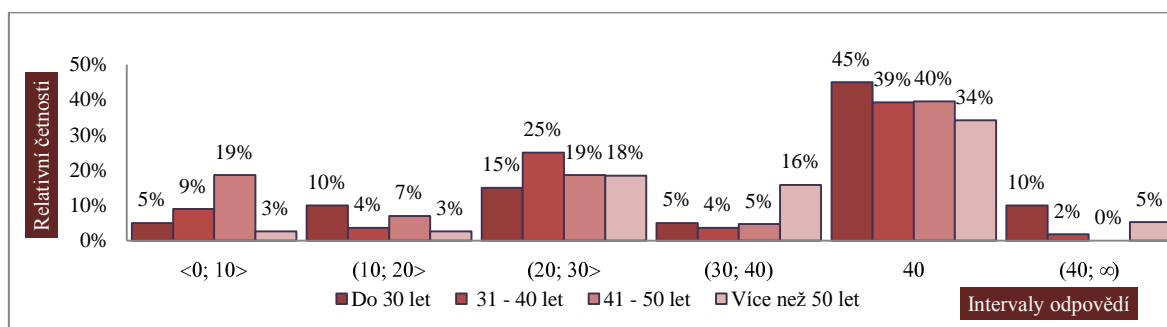
Tab. 7: Znalost maximální hodnoty měsíční prémie

Pořadí	Interval	Absolutní četnost	Relativní četnost
1.	$<0; 10>$	16	10,13 %
2.	$(10; 20>$	8	5,06 %
3.	$(20; 30>$	32	20,25 %
4.	$(30; 40)$	11	6,96 %
5.	40	61	38,61 %
6.	$(40; \infty)$	5	3,16 %
Nezaškrtnuto		25	15,82 %
Celkem		158	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce bylo uvedeno, kolik maximálně může činit pohyblivá složka jejich mzdy. Otázka byla takto formulována, aby respondenti nepsali, kolik oni sami měsíčně získají. Z celkového počtu 158 hodnocených odpovědí pouze 61 respondentů odpovědělo správně. Otázku nezaškrtnuli dva z věkové kategorie do 30 let a deset z věkové kategorie 31 – 40 let, v další kategorii do 50 let pět a ve věkové kategorii nad 50 let osm dotazovaných. Z tohoto počtu neodpovědělo dvacet pracovníků pozice seřizovač a pět pracovníků údržby, z pracovní kategorie mistr a lakař se k této otázce vyjádřili všichni respondenti.

Z obr. 10 je patrné, že věková kategorie nejmladších zaměstnanců zná nejlépe správnou hodnotu 40 % a naopak nejstarší věková kategorie odpověděla správně jen z 34 %.

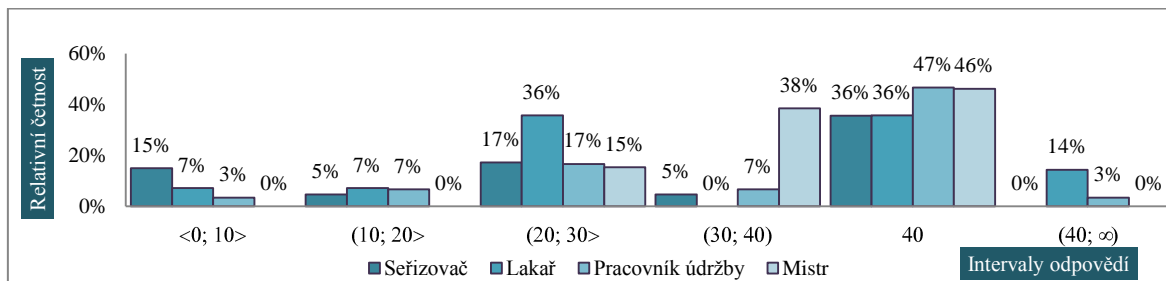


Obr. 10: Znalost maximální hodnoty měsíční prémie dle věkové kategorie

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obr. 11 lze vyčíst, že správné hodnoty měsíčních premií nejlépe znají zaměstnanci údržby a mistři. U kategorie mistrů by se předpokládalo, že budou vědět všichni hodnotu 40, ale uvedli ji pouze v 46 %. V intervalu $(30; 40)$ odpovědělo 38 % mistrů a většina

z nich uvedla, že v jejich kategorii lze získat pouze menší hodnotu, čímž upozornili na nedostatek v odměňování. Vedle mistrů i seřizovači uvedli hodnoty do 40 %.



Obr. 11: Znalost maximální hodnoty měsíční prémie dle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí k otázce č. 2:

Z dotazníkového šetření vyplývá, že statisticky významná část respondentů nezná parametry prémiového systému. Bude nutné zvolit jinou formu prezentace prémiové soustavy, která zároveň povede i k pochopení komplexního pohledu na daný systém.

Pochopení kritérií prémiového systému

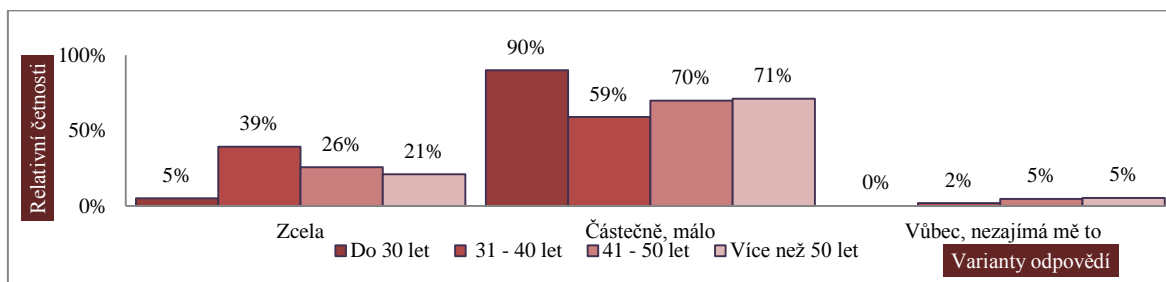
V otázce č. 3 se respondenti měli vyjádřit, zda rozumí systému premií, podle kterého je určována pohyblivá složka jejich mzdy. Otázka byla uzavřená a nevyjádřili se k ní dva dotazovaní. Téměř 27 % dotázaných odpovědělo, že rozumí kritériím zcela. Je to jejich subjektivní názor a správnost odpovědi se zřejmě potvrdí nebo vyvrátí v následujících otázkách. Kritériím prémiového systému ovšem podle výsledků rozumí málo, jen částečně 68,99 % zaměstnanců. Toto zjištění je pro zaměstnavatele sice na první pohled nepříznivé, ale z pohledu významu dotazníkového šetření přínosné pro nastavení jiné komunikace. O kritéria se nezajímají 3 % z dotazovaných. Přesné hodnoty výsledků šetření jsou v tab. 8.

Tab. 8: Pochopení kritérií prémiového systému

Varianty odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela	42	26,58 %
Částečně, málo	109	68,99 %
Vůbec, nezajímá mě to	5	3,16 %
Nezaškrtnuto	2	1,27 %
Celkem	158	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

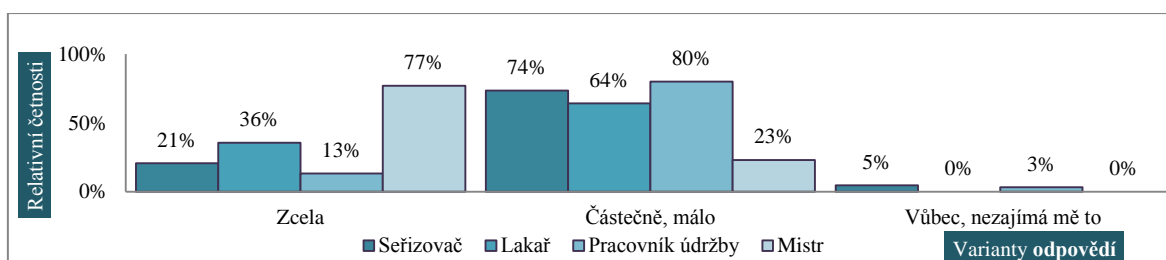
Z dotazníkového šetření je podle obr. 12 patrné, že věková kategorie do 30 let z 90 % rozumí kritériím prémiového systému jen částečně. Jsou to zaměstnanci, kteří v závodě pracují pravděpodobně nejkratší dobu a na jejich proškolení a seznámení se systémem by se měl zaměstnavatel nejvíce zaměřit. Přibližně ze 70 % rozumí systému málo dvě nejstarší věkové kategorie. Věková kategorie 31 – 40 let si z 39 % myslí, že rozumí zcela, což se dalo i předpokládat, protože je v produktivním věku a má i dostatečnou praxi a zkušenost.



Obr. 12: Pochopení kritérií prémiového systému dle věkové kategorie

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu pracovních pozic, uvedených v obr. 13, si mistři ze 77 % myslí, že rozumí systému zcela a pracovníci údržby z 80 % rozumí systému částečně. Zde se lze ovšem přiklonit k názoru, že tato skupina nerozumí nastavení systému pro jejich pracovní kategorii. Zřejmě se domnívají, že z jejich pozice nemůžou ovlivnit mnohá kritéria a pravděpodobně tím chtějí poukázat na očekávanou změnu nastavení.



Obr. 13: Pochopení kritérií prémiového systému dle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí k otázce č. 3:

Z výsledků šetření vyplývá, že pro naprostou většinu respondentů není prémiový systém zcela srozumitelný, a z toho lze odvodit, že je ani dostatečně nemotivuje. Systém není

zcela srozumitelný pravděpodobně i z důvodu, že ho nechápou jako komplexní. Pro jednotlivé pracovní kategorie bude nutné vytvořit spojení mezi ukazateli systému a výsledky jejich práce. Toho bude pravděpodobně dosaženo především proškolením mistrů, kteří budou tato spojení vytvářet při poskytování zpětné vazby svým podřízeným.

Kritéria prémiového systému vyjmenovaná respondenty

Tato **otázka č. 4** byla první z otevřených otázek. Respondenti měli vyjmenovat kritéria, která ovlivňují výši pohyblivé složky jejich mzdy. Otevřenost otázek požadoval ŘVZ. Kdyby byly respondentům předloženy otázky, ze kterých by volili, tak by se nepoznalo, která kritéria jsou pro zaměstnance zajímavá. Tím se předpokládalo, že kritéria, která vyjmenují, jsou důležitá a ostatní nemají hodnotu pro jejich práci ani motivaci.

Dle jednotlivých pracovních pozic měli respondenti uvést kritéria, která jsou uvedena v příloze A, tabulkách A1 – A3. Následující tab. 9 uvádí všechna prémiová kritéria závodu a vyjadřuje počet zapsaných odpovědí. Je nutno konstatovat, že všechna uvedená kritéria se v odpovědích vyskytovala. Nejčastěji vyskytovanými kritérii byla zmetkovitost a efektivnost linek, následovalo kritérium za nulový počet úrazů na pracovišti. Relativní četností je vyjádřena vazba počtu uvedeného kritéria k počtu 158 zkoumaných jednotek.

Tab. 9: Kritéria prémiového systému vyjmenovaná respondenty

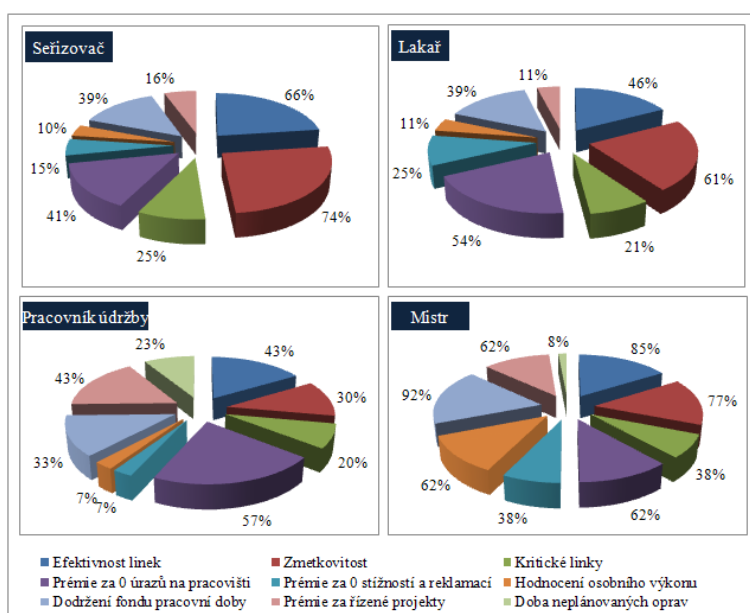
Kritérium	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost 2	Relativní četnost 2
Efektivnost linek	94	59,49 %	81	63,28 %
Zmetkovitost	100	63,29 %	91	71,09 %
Kritické linky	39	24,68 %	39	24,68 %
Prémie za 0 úrazů na pracovišti	76	48,10 %	76	48,10 %
Prémie za 0 stížností a reklamací	27	17,09 %	25	19,53 %
Hodnocení osobního výkonu	22	13,92 %	22	13,92 %
Dodržení fondu pracovní doby	67	42,41 %	67	42,41 %
Prémie za řízené projekty	38	24,05 %	38	24,05 %
Doba neplánovaných oprav	8	5,06 %	7	23,33 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Šetřením však bylo zjištěno, že například kategorie pracovník údržby uvedla kritéria efektivnost, zmetkovitost, prémie za žádné stížnosti a reklamace, které nemají ve svém prémiovém systému, a proto vzhledem k počtu 30 respondentů z této kategorie, jsou i tato

kritéria uváděna ve vyhodnocení. Kritérium doba neplánovaných oprav je kritériem pouze kategorie pracovník údržby, přesto byla uvedena i jedním mistrem. Z toho důvodu byla zpracována tab. B1 přílohy B kritérií dle pracovní pozice. Ve všech dalších tabulkách, uvádějících vyjmenovaná kritéria respondenty, jsou uváděny i relativní a absolutní četnosti 2, kde nejsou v počtu uvedena kritéria, která neměli respondenti z pohledu své pozice vyjmenovat. Tabulky podobné tab. B1 vzhledem k rozsahu práce uváděny nejsou.

V následujícím obr. 14 je počet procent uveden poměrem počtu odpovědí k počtu pracovníků v jednotlivých pracovních kategoriích, které jsou uvedeny v tab. 4. Součet počtu procent v jednotlivých grafech proto není 100 %. Pro vypovídající hodnotu z kolika procent dané kritérium jednotlivá pozice uvedla a pro komplexní pohled na všechny pracovní pozice, jsou prezentovány v jednom obrázku. Tímto způsobem jsou vyhodnocovány všechny následující grafy tohoto typu v diplomové práci.



Obr. 14: Vyjmenovaná kritéria prémiového systému dle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku je patrné, že pracovní pozice seřizovač uvedla v 74 % zmetkovitost a v 66 % efektivnost linek. Správné nastavení parametrů stroje ovlivní počet zmetků a efektivnost linek, v prémiovém systému získávají za uvedená kritéria 4% prémii. U této kategorie se výsledky předpokládaly, ba dokonce se očekávaly hodnoty vyšší. Dále téměř stejně uvedli

prémii za nulovou úrazovost na pracovišti (41 %) a dodržení fondu pracovní doby (39 %), kde získávají v pořadí 2% a 3% prémii. Zbylá tři kritéria uvedli maximálně v 16 %, čímž se dá odvodit, že hodnocení osobního výkonu, prémie za žádné stížnosti a reklamace a prémie za řízené projekty nepovažují za důležité. To je špatné zjištění především pro kritérium hodnocení osobního výkonu, které uvedli pouze v 10 %. Výše prémie je nejvyšší za toto kritérium i za kritérium řízené projekty dle tab. A1 přílohy A. Za každé z těchto kritérií můžou získat až 10 % z celkové 40% prémie. Kritérium řízené projekty uvedli v 16 %. Tím potvrdili hodnoty z minulé otázky, kdy uvedli, že kritériím nerozumí nebo se o ně nezajímají v 78 %.

Kategorie lakař uvedla též jako nejdůležitější kritérium zmetkovitost (61 %), následovala prémie za nulovou úrazovost na pracovišti (54 %) a efektivnost linek (46 %). Opět i v této kategorii se předpokládalo, že uvedou kritéria častěji. Hodnocení osobního výkonu a prémie za řízené projekty uvedli pouze v 11 %, jak je patrné z obr. 14. Přičemž obě kritéria jsou v jejich prémiovém systému nastavena na 10 %, čímž též potvrdili, že systém prémiových kritérií potřebují více objasnit.

Pracovníci údržby preferovali z 57 % prémie za nulovou úrazovost na pracovišti, ačkoli v jejich prémiovém systému získávají pouze 2 % za toto kritérium. Ze 43 % uvedli efektivnost linek, z 30 % zmetkovitost a ze 7 % prémie za žádné stížnosti a reklamace, i když ani jedno z kritérií nepatří do jejich prémiového systému, a tím nemá vliv na jejich prémie. Nejvyšší prémiové hodnocení 10 % mají za tři kritéria, kterými jsou doba neplánovaných oprav, hodnocení osobního výkonu a prémie za řízené projekty, které jsou v jejich odpovědích uvedeny v pořadí 23 %, 7 % a 43 %. Za kritérium kritické linky můžou získat 5% prémie a uvedli ho z 20 %. Za dodržení fondu pracovní doby mají 3% prémie a uvedli ho v 33 %. Z těchto zjištěných hodnot je nutno konstatovat, že tato kategorie nezná kritéria svého prémiového systému, a tak i potvrdili výsledky z předchozí otázky, kdy uvedli, že pouze z 13 % rozumí kritériím prémiovému systému zcela. Vedení firmy by mělo tuto kategorii s kritérii lépe seznámit, a tím je více motivovat.

Nejvíce kritérií vypsal podle obr. 14 mistři. Menší počet než 50 % uvedli pouze v případě prémie za reklamace a kritické linky. Mistři z 85 % uvedli efektivnost linek a dodržení

fondy pracovní doby z 92 %, ačkoli v jejich prémiovém systému získají v pořadí 4 % a 3 %. Hodnocení osobního výkonu uvedli v 62 % a v prémiovém systému je hodnota nastavena na 15% prémii. Stejně z 62 % uvedli kritéria prémie za řízené projekty a prémie za nulovou úrazovost na pracovišti, kdy získají v pořadí prémii 5 % a 2 %. 5% prémii obdrží za kritické linky, které uvedli v 38 % a 2% prémii za žádné stížnosti a reklamace, kterou uvedli též v 38 %. Jeden mistr uvedl dobu neplánovaných oprav, která je kritériem pozice pracovníků údržby a zde představuje 8 %.

Shrnutí k otázce č. 4:

Všechna kritéria nevyjmenoval žádný z respondentů. Nejvíce kritérií byla uvedena pracovníky kategorie mistr. Z odpovědí se dá odvodit, že za důležitá kritéria považují respondenti zmetkovitost a efektivnost linek. Nejméně zatrženým kritériem bylo hodnocení osobního výkonu. Z více než 75 % zaměstnanci neuvedli kritické linky, prémie za nulovou úrazovost, žádné stížnosti a reklamace, prémie za řízené projekty a hodnocení osobního výkonu.

Výsledky šetření této otázky potvrzují i závěry z minulých otázek, kdy respondenti nerozumí vztahu mezi jednotlivými částmi prémiového systému, neboť doba neplánovaných oprav je velmi podstatná pro efektivitu linek a prémie za řízené projekty významným způsobem ovlivňují efektivitu linek, zmetkovitost a chod kritických linek.

Dále z výsledků vyplývá, že zpětná vazba jednotlivým pracovním kategoriím není poskytována efektivně, neboť hodnocení osobního výkonu považuje za podstatné jen 14 % respondentů, ačkoli můžou získat až 10% prémii dle tabulek A1 – A3, a tak zřejmě hodnocení osobního výkonu probíhá formálně nebo vůbec. Pracovníci nerozumí komplexně systému, protože počet stížností a reklamací hodnotilo pouze 17 % respondentů a např. počet úrazů na pracovišti považuje za důležité 48 % respondentů, přičemž bezúrazovost je jednou z priorit firmy.

Pracovníci nemají jasný přehled o ucelení systému, proto bude nutné provést celou řadu opatření, a to především novou a názornou formou demonstrovat systém kritérií podle pracovních kategorií. Dále proškolit mistry z pravidel provádění hodnotícího pohovoru

s podřízeným a v poskytování zpětné vazby. Vhodné bude zavedení pravidelných schůzek k hodnocení výkonu směny a zdůrazňování firemních priorit.

Nejdůležitější kritéria pro výsledky závodu

Tato **otázka č. 5** byla opět otevřená a respondenti měli uvést kritéria, která jsou podle nich důležitá pro výsledky závodu a vyjmenovat je v pořadí důležitosti a číslovat od 1. Tab. B2 přílohy B vyjadřuje četnost zaškrtnutých odpovědí. Efektivnost linek, zmetkovitost a nulová úrazovost na pracovišti byly nejvíce frekventovanými kritérii. Z tabulky lze vyčíst, že se pracovníci orientují na výkonnostní ukazatele (efektivnost a zmetkovitost). Je opět potvrzeno nízké chápání důležitosti spokojenosti zákazníka, kdy prémie za reklamace uvedlo pouze 19 % respondentů.

Tab. 10 vyjadřuje požadované pořadí zapsaných odpovědí. Respondenti uváděli většinou 1 až 4 kritéria. V tabulce písmeno N vyjadřuje, kolikrát nebylo dané kritérium uvedeno. Respondenti opět nejvíce uváděli efektivnost linek a zmetkovitost. Obě kritéria uváděli na 1. – 4. pořadí. Hodnocení osobního výkonu se vyskytovalo v odpovědích nejméně a bylo uvedeno i na poslední pozici.

Tab. 10: Pořadí důležitosti kritérií z pohledu respondentů pro výsledky závodu

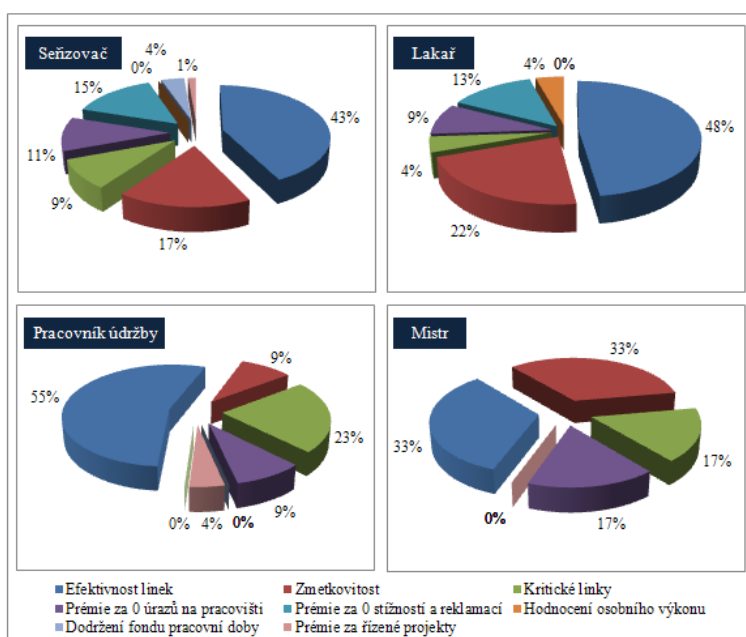
Kritérium	Pořadí							N
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
Efektivnost linek	59	31	10	1	0	0	0	60
Zmetkovitost	24	59	12	3	0	0	0	60
Kritické linky	15	4	6	4	0	1	0	128
Prémie za 0 úrazů na pracovišti	14	7	25	6	1	0	0	105
Prémie za 0 stížností a reklamací	14	4	8	3	1	0	0	128
Hodnocení osobního výkonu	1	0	1	0	0	0	2	154
Dodržení fondu pracovní doby	3	3	11	3	4	1	0	133
Prémie za řízené projekty	2	2	4	8	0	1	0	141
Doba neplánovaných oprav	0	1	1	1	0	0	0	155

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle pořadí důležitosti za nejvýznamnější kritérium považovali respondenti efektivnost linek, na druhém místě zmetkovitost, na třetím se nejvíce objevovala prémie za nulovou

úrazovost na pracovišti a čtvrté pořadí patří prémii za řízené projekty. Přesné výsledky jsou v tab. 10 a na přání ŘVZ Skřivany je uvedeno i grafické vyjádření v obr. B1 přílohy B.

V následujícím textu je otázka vyhodnocena z pohledu pracovních kategorií. Obr. 15 ukazuje, jak byla procentuálně zastoupena jednotlivá premiová kritéria na pozici 1, čili které kritérium považují jednotlivé pracovní kategorie za nejdůležitější. Kategorie seřizovač považuje za nejdůležitější efektivnost linek a zmetkovitost, což odpovídá i jejich pracovní náplni.



Obr. 15: První pořadí důležitosti kritérií premiového systému dle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Efektivnost linek ze 48 % považuje za nejdůležitější kategorie lakař. Zmetkovitost je na lakovně dle informací ŘVZ v poslední době hodně diskutovanou otázkou a je jí jako prioritě věnována velká pozornost. Hodnocení osobního výkonu a premie za řízené projekty tato kategorie vůbec neuvedla. Pracovníci údržby uvedli z 55 % efektivnost a z 9 % zmetkovitost. Ani jedno z kritérií není pro jejich pracovní pozici kritériem premiovým. Kategorie mistr uvedla na prvním pořadí efektivnost linek a zmetkovitost z 33 %, následovaly kritické linky a premie za nulovou úrazovost ve stejném 17% zastoupení.

Shrnutí k otázce č. 5:

Kategorie seřizovač, lakař a pracovník údržby považují efektivitu za nejdůležitější pro závod. Pracovníci údržby zvolili toto kritérium dokonce z 55 %, tím zřejmě chápou důležitost své práce pro efektivitu strojního zařízení. Podpůrnou informací pro tento fakt je skutečnost, že dobu neplánovaných oprav neuvádějí jako důležitou. Jako druhým nejdůležitějším kritériem je pro všechny kategorie zmetkovitost.

Tyto výsledky dokládají, že respondenti chápou úspěšnost závodu spíše z ekonomické pozice, protože čím větší efektivita a menší zmetkovitost, tím bude nižší výrobní cena. Ani jedna z pracovních kategorií nepovažuje za důležité kritérium kritické linky a prémie za žádné stížnosti a reklamace.

Vedení závodu s největší pravděpodobností demonstruje úspěšnost závodu zejména z ekonomického hlediska a nevytváří v povědomí zaměstnanců dostatečnou vazbu mezi úspěšností závodu a spokojeností zákazníka. V prezentacích závodu by měl management zdůraznit význam zákaznické spokojenosti, který je vedle ekonomického faktoru významným pro úspěšnost závodu jako celku.

Dosažitelnost cílů pro výši měsíční prémie

V otázce č. 6 se měli respondenti vyjádřit k dosažitelnosti cílů, podle kterých je hodnocena výše jejich měsíční prémie. Jednalo se o uzavřenou otázku a respondenti vybírali ze čtyř možností. K otázce se nevyjádřilo osm zaměstnanců a výsledky šetření jsou v tab. 11.

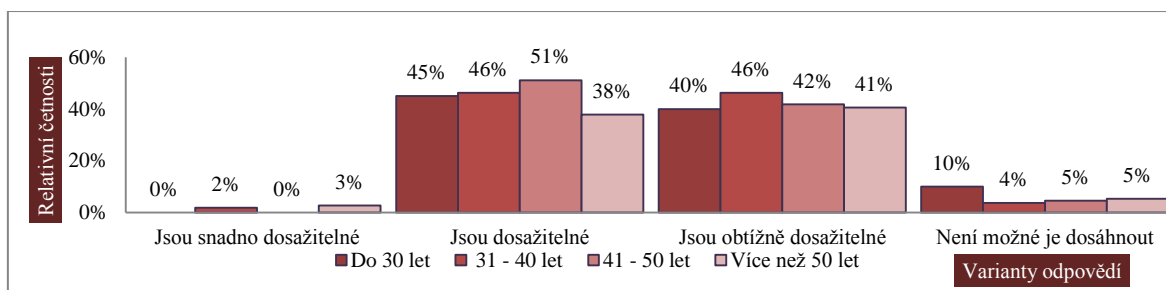
Tab. 11: Dosažitelnost cílů pro výši měsíční prémie

Variety odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jsou snadno dosažitelné	2	1,27 %
Jsou dosažitelné	71	44,94 %
Jsou obtížně dosažitelné	69	43,67 %
Není možné je dosáhnout	8	5,06 %
Nezaškrtnuto	8	5,06 %
Celkem	158	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti si myslí ze 44,94 %, že jsou cíle dosažitelné. Ovšem ze 43,67 % uvedli, obtížnou dosažitelnost, což jsou téměř stejné hodnoty. Pouze dva respondenti zaškrtnli snadnou dosažitelnost a osm se vyjádřilo, že cíle nelze dosáhnout.

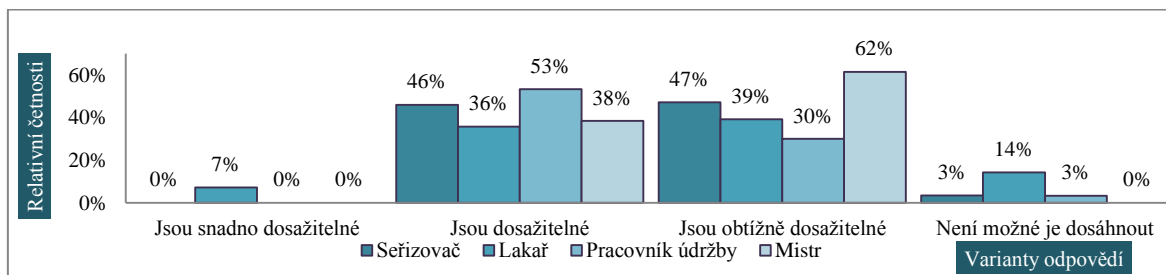
Z pohledu věkových kategorií v obr. 16 lze odvodit, že cíle jsou dosažitelné pro zaměstnance, kteří mají větší praxi. Věková kategorie 41 – 50 let z 51 % odpověděla, že jsou cíle pro ně dosažitelné. Respondenti do 30 let, s nejmenší praxí, se domnívají z 10 %, že cíle není možné dosáhnout. 46 % respondentů ve věku 31 – 40 let uvedlo stejně, že jsou výsledky dosažitelné a i obtížně dosažitelné.



Obr. 16: Dosažitelnost cílů pro výši měsíční prémie dle věkové kategorie

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu pracovních pozic podle obr. 17 se ukázalo, že snadnou dosažitelnost vyjádřila pouze pozice lakař a ostatní pozice tuto volbu vůbec nezvolily. Je zajímavé, že respondenti z této kategorie zaškrtnli i variantu, že cíle není možné dosáhnout ze 14 %. Tato pozice vykazala největší rozdílnost v názoru na dosažitelnost cílů. Dosažitelné jsou výsledky z 50 % pro pozici pracovník údržby. Mistři se domnívají, že jsou výsledky obtížně dosažitelné z 62 %.



Obr. 17: Dosažitelnost cílů pro výši měsíční prémie dle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí k otázce č. 6:

Zaměstnancům by měla být zdůrazněna a vysvětlena vazba mezi osobním výkonem pracovníka a dosažitelností cíle, a to častějším poskytováním zpětné vazby a vysvětlením vztahů mezi dosažitelnými výsledky závodu a výsledků směny. Výzvou je i zjištění, že 62 % mistrů považuje výsledky za obtížně dosažitelné. Tento důvod by měl být zjištěn např. v průběhu hodnotících pohovorů s mistry. Na základě výsledků pohovorů by měl být stanoven plán, jak může mistr přispět k tomu, aby byly výsledky lépe dosažitelné.

Možnost ovlivnit výši pohyblivé složky mzdy

V otázce č. 7 se respondenti vyjadřovali k názoru, zda a jak mohou ovlivňovat výši pohyblivé složky jejich mzdy. Otázka byla jednak uzavřená, a tuto část nezaškrtnulo pouze pět z dotazovaných respondentů, i otevřená. Výsledky šetření uvádí následující tab. 12.

Tab. 12: Možnost ovlivnit výši pohyblivé složky mzdy

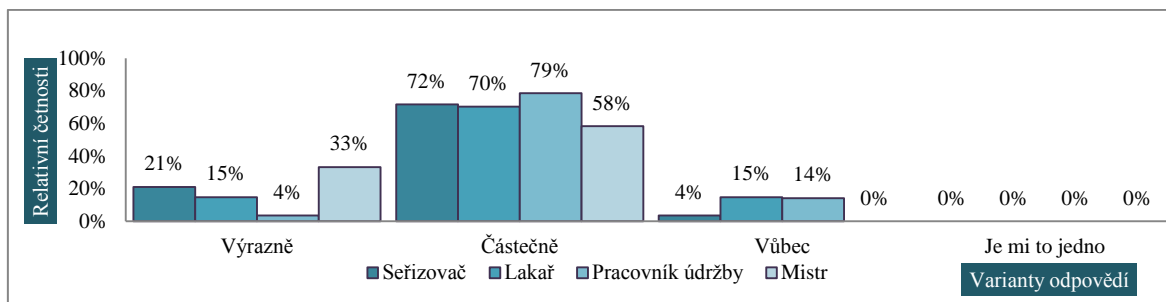
Varianty odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výrazně	27	17,09 %
Částečně	115	72,78 %
Vůbec	11	6,96 %
Je mi to jedno	0	0,00 %
Nezaškrtnuto	5	3,16 %
Celkem	158	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků je potěšující, že nikdo nezaškrtnl možnost, že mu je to jedno. Ze 72,78 % se respondenti domnívají, že výši pohyblivé složky mohou ovlivnit částečně.

Z pohledu věku se k této otázce všechny věkové kategorie vyjádřili téměř stejně, jak ukazuje obr. B2, umístěný v příloze B. To, že nemůžou ovlivnit výši, si myslí nejvíce starší věková kategorie ze 14 %. U těchto pracovníků by měl být zjištěn důvod jejich názoru.

Výsledky podle obr. 18 ukazují, že kategorie mistr se domnívá, že výši pohyblivé složky může ovlivnit výrazně z 33 %. Pracovníci údržby se vyjádřili ze 79 % k částečnému ovlivnění. Z pohledu pracovních pozic bude zajímavé zjištění, v druhé části otázky, kdy měli respondenti zaškrtnutou odpověď i odůvodnit.



Obr. 18: Možnost ovlivnit výši pohyblivé složky mzdy dle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti měli i svoji odpověď odůvodnit. Z otázek je patrné, že respondentům dělá problém se vyjádřit a raději odpovídají na uzavřené otázky, což je potvrzeno i nyní.

K zaškrtnuté odpovědi výrazně se vyjádřili ze 70 % a respondenti uváděli např. v doslovné citaci: „Svědomitě odvedenou práci. Větší efektivitou a pracovní pílí. Motivací pracovníků. Přístupem k vlastní práci, přispívat ke snížení zmetkovitosti. Zvýšení efektivity.“ Komentář k odpovědi částečně přidali respondenti z 53 % a zde převážně doslovně uváděli: „Hodnotí se celá hala a ne jednotlivce. Záleží na tom, po kom se linka přebírá a také každá linka má svoji poruchovost, povahu atd. Nemůžu ovlivnit kvalitu zpracovávaného materiálu. Nelze ovlivnit cizí úraz. Výrobu ovlivňuje stroj, vstupní materiál. Nenastaveno pro jednotlivce. Nezáleží jen na mně. Hodnocení jsme kolektivně.“

K odpovědi vůbec bylo nejméně komentářů, pouze 36 % a převažovali odpovědi typu: „Nemůžu ovlivnit. Pracovník údržby nemá velký vliv.“

Shrnutí k otázce č. 7:

Skutečnost, že téměř 72 % respondentů odpovědělo, že mohou ovlivňovat výši pohyblivé složky mzdy jenom částečně, je potvrzením, že proces je ovlivňován i složitostí výrobního portfolia a zpracovávaným materiálem. Tato skutečnost odráží zákaznické potřeby, a proto je obtížně řešitelná z hlediska managementu závodu. Řešením by mohlo být vytipování nejproblematictějších specifikací materiálu, které se vyrábějí ve velké míře. Problém vlivu zpracovávaného materiálu na výsledky závodu by mohly vyřešit týmy např. v rámci opatření závodu svými řešitelskými návrhy. Tato možnost je však limitována celou řadou vlivů, např. jejich schopnostmi, možnostmi stroje, časem i finanční situací atd.

Na důležitost týmů při řešení projektů poukazuje i Meier, citovaný v teoretické části kapitoly 2.1 Týmové práce. Košturiak et al. označuje týmy pro hledání řešení jako projektové, které jsou blíže specifikovány v kapitole 2.1.1 Typy týmů.

Nejméně ovlivnitelná kritéria pro výši pohyblivé složky mzdy

Otázka č. 8 byla otevřená a respondenti měli vyjmenovat kritéria pohyblivé složky jejich mzdy, která mohou ovlivňovat nejméně a číslovat je od 1, přičemž 1 znamenala nejméně. Tab. B3 vyjadřuje četnost zaškrtnutých odpovědí. Efektivnost linek, zmetkovitost a nulová úrazovost na pracovišti byly nejvíce frekventovanými kritérii. Podobně jako u otázek č. 4 a č. 5 je i zde uvedena absolutní četnost 2 a relativní četnost 2, které vyjadřují hodnoty, odpovídají kritériím dle tabulek A1 – A3. Pořadí kritérií se ani u této otázky nezměnilo.

Pořadí kritérií pohyblivé složky mzdy, které mohou respondenti ovlivňovat nejméně, s uvedením jejich četností jsou uvedeny v tab. 13. Sloupec se záhlavím N uvádí, kolikrát nebylo uvedeno dané kritérium respondenty.

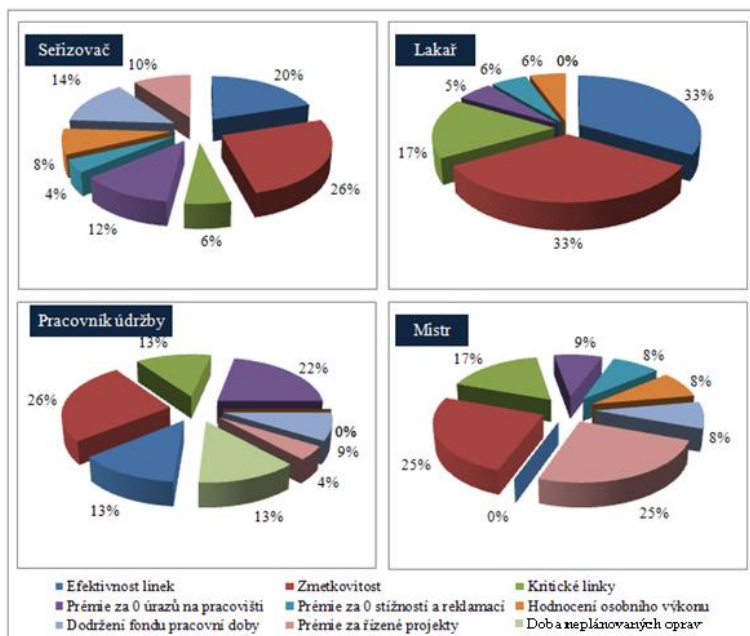
Tab. 13: Pořadí nejméně ovlivnitelných kritérií pro výši pohyblivé složky mzdy

Kritérium	Pořadí							N
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
Efektivnost linek	19	18	3	3	1	0	0	114
Zmetkovitost	28	14	5	1	0	0	0	110
Kritické linky	11	1	5	1	0	0	0	140
Prémie za 0 úrazů na pracovišti	13	9	8	3	0	0	0	125
Prémie za 0 stížností a reklamací	4	4	3	0	0	0	0	147
Hodnocení osobního výkonu	6	0	0	0	1	0	0	151
Dodržení fondu pracovní doby	10	5	3	0	0	0	0	140
Prémie za řízené projekty	9	2	4	3	1	0	0	139
Doba neplánovaných oprav	3	0	0	0	0	0	0	155
Celkem	103	53	31	11	3	0	0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky lze vyčíst, že podle respondentů lze nejméně ovlivňovat na první pozici zmetkovitost, na druhé uváděli efektivnost linek a na třetí pozici prémie za nulovou úrazovost na pracovišti. Vzhledem ke skutečnosti, že respondenti zaškrtnuli pouze jednu odpověď, a to v 50 případech a další počty v minimálním vzorku, mají vyšší vypovídací

schopnost hodnoty pro zhodnocení preferencí z pohledu jednotlivých pracovních pozic v prvním pořadí, což vyjadřuje následující obr. 19.



Obr. 19: Nejméně ovlivnitelná kritéria pro prémie dle pracovní pozice v 1. pořadí

Zdroj: Vlastní zpracování

Zmetkovitost bylo nejvíce vyskytovaným kritériem u všech pozic. Pracovní pozice preferovaly na prvních třech místech následující kritéria. Pozice seřizovač zmetkovitost, efektivnost a dodržování fondu pracovní doby. Pozice lakař zmetkovitost vedle efektivnosti a kritické linky. Pracovník údržby zmetkovitost, prémie za nulovou úrazovost a společně efektivnost, kritické linky a dobu neplánovaných oprav. Kategorie mistrů preferovala zmetkovitost spolu s prémie za řízené projekty a dále kritické linky.

Shrnutí k otázce č. 8:

Respondenti se domnívají, že mohou nejméně ovlivňovat efektivnost, zmetkovitost a nulovou úrazovost na pracovišti. V odpovědích se zřejmě odráží druhová složitost výrobního procesu a různorodost zpracovávaných materiálů. Tento výsledek pravděpodobně potvrzuje i dlouhodobé úsilí společnosti zaměřené na snižování zmetkovitosti. Otázka možnosti malého ovlivnění nulové úrazovosti vyjadřuje zřejmě názor respondentů, že ačkoli firma dbá na důsledné dodržování bezpečnosti práce, tak selhání lidského faktoru ostatní zaměstnanci nemůžou ovlivnit. Z výsledků šetření vyplývá,

že by se měl management více zaměřit na sledování zmetkovitosti v souvislosti se zdrojem zpracovávaného materiálu a nadále důsledně pokračovat v dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Nejvíce ovlivnitelná kritéria pro výši pohyblivé složky mzdy

V otázce č. 9 naopak respondenti měli uvést pořadí kritérií, která můžou ovlivňovat nejvíce. Otázka byla otevřená a respondenti měli kritéria vypsát a pořadí očíslovat od 1. V tab. B4 přílohy B jsou uvedeny četnosti. Efektivnost linek, zmetkovitost a nulová úrazovost byly nejvíce frekventovanými kritérii. Pořadí kritérií je shrnuto v tab. 14.

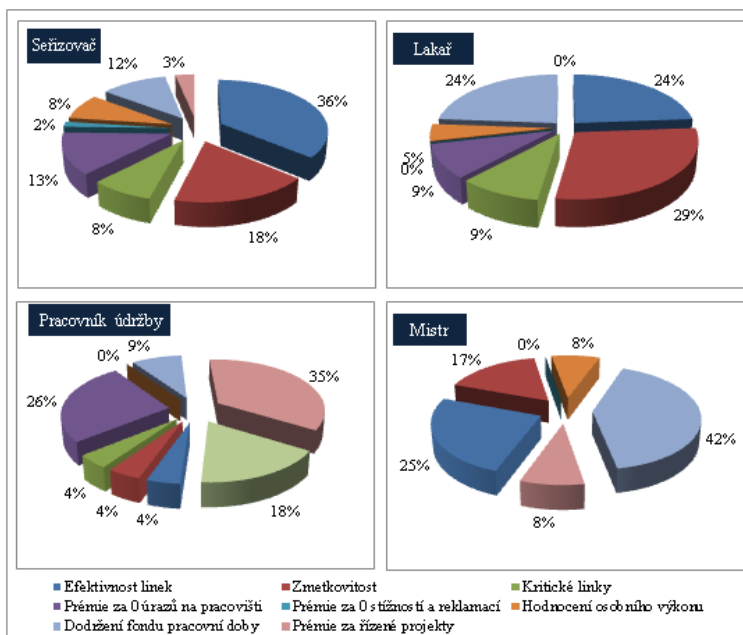
Tab. 14: Pořadí nejvíce ovlivnitelných kritérií pro výši pohyblivé složky mzdy

Kritérium	Pořadí							N
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
Efektivnost linek	31	16	6	1	0	0	0	104
Zmetkovitost	20	23	6	4	0	0	0	105
Kritické linky	8	3	2	0	1	0	0	144
Prémie za 0 úrazů na pracovišti	16	12	7	5	0	0	0	118
Prémie za 0 stížností a reklamací	1	4	5	0	1	0	0	147
Hodnocení osobního výkonu	7	2	1	0	1	0	0	147
Dodržení fondu pracovní doby	19	5	7	4	2	0	0	121
Prémie za řízené projekty	11	9	4	1	0	0	0	133
Doba neplánovaných oprav	4	2	0	0	0	0	0	152
Celkem	117	76	38	15	5	0	0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti uvedli, že můžou nejvíce ovlivňovat efektivnost linek, na druhém místě zmetkovitost, třetí v pořadí dodržení fondu pracovní doby spolu s prémie za nulovou úrazovost. Záhlaví sloupce N uvádí, kolikrát nebylo dané kritérium respondenty uvedeno.

Výsledky z pohledu pracovních pozic v prvním pořadí jsou shrnuty v obr. 20. Kategorie seřizovač se domnívá, že může ovlivňovat nejvíce kritéria efektivnost linek, zmetkovitost a prémie za žádné stížnosti a reklamace. Pořadí v kategorii lakař je zmetkovitost, efektivnost linek spolu s prémie za dodržení fondu pracovní doby. Pracovníci údržby hodnotili nejvíce prémie za řízené projekty, prémie za nulovou úrazovost na pracovišti a kritické linky. Kategorie mistr se domnívá, že nejvíce může ovlivnit dodržení fondu pracovní doby, efektivnost linek a zmetkovitost.



Obr. 20: Nejvíce ovlivnitelná kritéria pro prémie dle pracovní pozice v 1. pořadí

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí k otázce č. 9:

Výsledky otázek 8 a 9, kdy respondenti měli vyjmenovat kritéria, která můžou ovlivňovat nejméně a nejvíce korespondují s otázkou 6, ve které respondenti téměř ze stejného procenta uvedli, že jsou cíle k získání prémie dosažitelné a obtížně dosažitelné.

Pracovníci údržby uváděli za nejvíce ovlivnitelné kritérium řízené projekty, protože se dle poskytnutých informací od ŘVZ velká část pracovníků podílí na realizaci projektu spojených se zlepšováním a stěhováním linek.

Nejvíce motivující kritéria pohyblivé složky mzdy

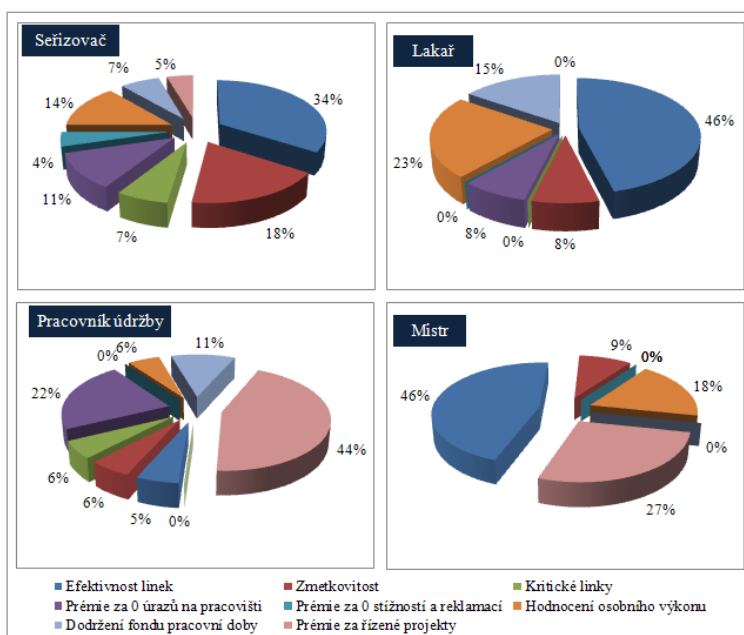
V otázce č. 10 měli respondenti uvést prémiová kritéria, která považují za nejvíce motivující s uvedením pořadí a očíslovat od 1. Podobně jako v předchozích otázkách jsou v tab. B5 přílohy B uvedeny četnosti. Efektivnost linek, zmetkovitost a nulová úrazovost na pracovišti byly opět nejvíce uváděnými kritérii. Pořadí zapsaných kritérií je shrnuto v tab. 15. Pro respondenty jsou nejvíce motivujícími kritérii na prvním místě efektivnost linek, na druhém zmetkovitost, třetí v pořadí nyní byly prémie za řízené projekty.

Tab. 15: Pořadí nejvíce motivujících kritérií pohyblivé složky mzdy

Kritérium	Pořadí							N
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
Efektivnost linek	27	9	2	2	0	0	0	118
Zmetkovitost	11	18	4	1	1	0	0	123
Kritické linky	4	1	4	0	1	0	0	148
Prémie za 0 úrazů na pracovišti	10	9	4	0	0	0	0	135
Prémie za 0 stížností a reklamací	2	1	1	2	0	0	0	152
Hodnocení osobního výkonu	12	0	0	0	0	0	0	146
Dodržení fondu pracovní doby	7	3	1	3	1	0	0	143
Prémie za řízené projekty	12	0	5	0	0	0	0	141
Doba neplánovaných oprav	0	0	0	0	0	0	0	158
Celkem	85	42	21	8	3	0	0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu pracovních pozic v prvním pořadí jsou výsledky šetření uvedeny v obr. 21.



Obr. 21: Nejvíce motivující kritéria dle pracovní pozice v 1. pořadí

Zdroj: Vlastní zpracování

Za nejvíce motivující kritéria považuje kategorie seřizovač efektivnost linek, zmetkovitost a hodnocení osobního výkonu. Lakaře nejvíce motivuje efektivnost linek, následuje hodnocení osobního výkonu a dodržení fondu pracovní doby. Pracovníky údržby motivují prémie za řízené projekty a za nulovou úrazovost na pracovišti a dodržení fondu pracovní doby. Mistři preferují efektivnost, prémie za řízené projekty a hodnocení osobního výkonu.

Shrnutí k otázce č. 10:

Z výsledků šetření vyplývá, že obsluhy výrobních zařízení (seřizovač a lakař) mají nejbližší k pochopení vztahu výkon výrobního procesu a efektivita strojního zařízení. Zmetkovitost a vlastní přístup k seřizování stroje, což je dáno kritériem osobního výkonu. Pracovníci údržby vyjádřili, že preferují tvůrčí práci při zlepšování chodu strojů, což je většinou obsahem jejich řízených projektů. Prioritu nulové úrazovosti zřejmě podmiňuje skutečnost, že na bezpečnost stroje je vždy brán zřetel i při zlepšovacích projektech výrobních zařízení. Mistry nejvíce motivuje efektivita, prémie za řízené projekty a hodnocení osobního výkonu. To zřejmě odráží skutečnost, že jsou trénováni v metodice řešení problémů své směny, a to bývá obsahem tzv. řízených projektů. Tím je pravděpodobně dána jejich motivace k hodnocení osobního výkonu. Výskyt motivace k dodržení fondu pracovní doby koresponduje s tím, že indexy absence vykazují na závodě v dlouhodobém horizontu velmi nízké hodnoty.

Nejméně motivující kritéria pohyblivé složky mzdy

V této **otázce č. 11** měli respondenti vypsát kritéria, která považují za nejméně motivující a opět uvést pořadí a číslovat od 1. V tab. B6 přílohy B jsou uvedeny četnosti. I zde respondenti uváděli kritéria efektivnost linek, zmetkovitost a nulovou úrazovost na pracovišti. Jednalo se o otevřenou otázku a respondenti tentokrát vypsali nejméně kritérií a četnost jejich odpovědí byla též minimální. Pořadí zapsaných kritérií je shrnuto v následující tab. 16.

Tab. 16: Pořadí nejméně motivujících kritérií pohyblivé složky mzdy

Kritérium	Pořadí							N
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
Efektivnost linek	12	3	3	0	0	0	0	140
Zmetkovitost	9	6	2	1	0	0	0	140
Kritické linky	4	5	1	0	0	0	0	148
Prémie za 0 úrazů na pracovišti	9	4	2	1	0	0	0	142
Prémie za 0 stížností a reklamací	5	5	0	0	0	0	0	148
Hodnocení osobního výkonu	1	0	0	1	0	0	0	156
Dodržení fondu pracovní doby	12	1	1	1	0	0	0	143
Prémie za řízené projekty	4	2	2	2	0	0	0	148
Doba neplánovaných oprav	0	1	0	0	0	0	0	157

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle uvedených pořadí je pro respondenty nejméně motivující dodržení fondu pracovní doby a efektivnost linek, ve druhém pořadí nejvíce zaškrtnli zmetkovitost a na třetí pozici je efektivnost linek, což odpovídá právě nízkému počtu uvedených odpovědí. Pracovníci jednotlivých kategorií v první pořadí uváděli kritéria, která jsou shrnuta v obr. B3 přílohy B. Kategorie seřizovačů nejméně motivuje dodržení fondu pracovní doby, zmetkovitost a prémie za řízené projekty. Lakaři na prvním místě uváděli prémie za nulovou úrazovost, kritické linky spolu s efektivností. Pracovníky údržby nejméně motivuje efektivnost linek, zmetkovitost stejně jako prémie za nulovou úrazovost. Mistři uvedli dodržení fondu pracovní doby a prémie za žádné stížnosti a reklamace.

Shrnutí k otázce č. 11:

Nízká četnost odpovědí na otázku zřejmě odráží skutečnost, že respondenti nepřemýšlejí o tom, co je demotivuje a soustředí se převážně na to, co je pro ně motivující, což je pozitivní zprávou. Proč jsou některá kritéria pro pracovníky demotivující, by mělo být předmětem osobního pohovoru nadřazeného s daným respondentem.

5.2.2 Oblast týmové práce a komunikace

V oblasti týmové práce a komunikace jsou zahrnuty otázky 12 – 18 a 22 – 24 z dotazníku. V těchto otázkách byl zkoumán postoj respondentů k nastavení současného systému vzhledem k týmové práci. Zjišťovaly se vzájemné vztahy na pracovišti, komunikace, zpětná vazba a s tím související informovanost.

Informovanost o vývoji ukazatelů

Respondenti v **otázce č. 12** odpovídali, jak hodně jsou informováni v průběhu měsíce o vývoji ukazatelů, které určují výši pohyblivé složky jejich mzdy. Otázka byla uzavřená a nevyjádřilo se k ní devět respondentů. Zjištěné hodnoty šetření jsou v tab. 17, obr. C1 přílohy C a obr. 22. Dostatečně zaškrtnlo nejvíce respondentů, což je pozitivní, ale jen o pět respondentů méně se domnívá, že jsou informováni málo. Poměrně nepříznivé zjištění, přidá-li se k tomu ještě 20,25 % respondentů, kteří si myslí, že nejsou informováni vůbec.

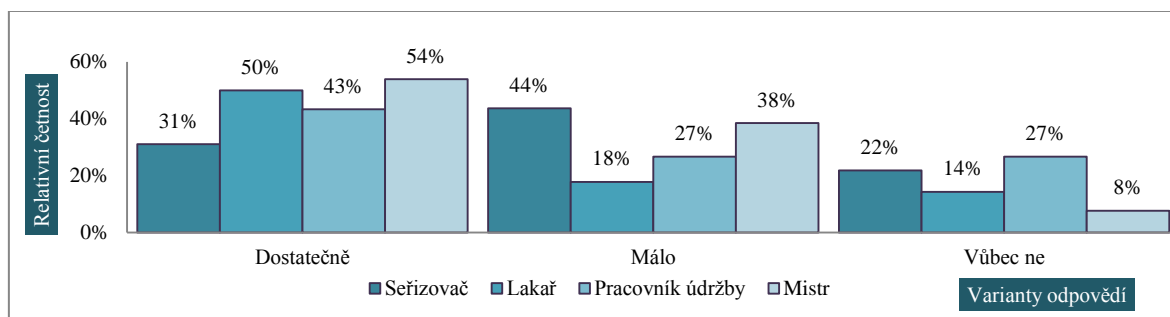
Tab. 17: Informovanost o vývoji ukazatelů

Varianty odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dostatečně	61	38,61 %
Málo	56	35,44 %
Vůbec ne	32	20,25 %
Nezaškrtnuto	9	5,70 %
Celkem	158	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu věkových kategorií jsou dostatečně informováni zaměstnanci posledních dvou věkových kategorií, tj. od 41 let. Odpověď málo a vůbec převládala podle obr. C1 přílohy C u věkových kategorií mladších, tj. do 40 let. Starší zaměstnanci mají pravděpodobně větší praxi, a proto uváděli, že jsou informováni dostatečně. Naopak mladší zaměstnanci nemají tolik zkušeností a lze z toho vyvodit, že jsou informováni o vývoji ukazatelů málo.

Z pohledu pracovních pozic dle obr. 22 si nejvíce mistrů myslí, že jsou informováni dostatečně, ale je to 54 % a z 27 % jsou přesvědčeni, že nejsou informováni vůbec. Všichni mistři na tuto otázku odpověděli a 38 % zaškrtnulo odpověď málo. Toto zjištění není moc příznivé pro management firmy. Pracovní pozice lakař se z 50 % vyjádřila dostatečně, ale z 18 % se k odpovědi nevyjádřili, což je škoda, to výsledky pro tuto skupinu zkresluje. Ze 44 % si pracovní pozice seřizovač myslí, že je informována málo a z 22 % vůbec.



Obr. 22: Informovanost o vývoji ukazatelů dle pracovní kategorie

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí k otázce č. 12:

Z výsledku šetření vyplývá, že nejlépe jsou informováni o vývoji ukazatelů mistři. Poměrně problematická je informovanost pracovníků údržby. Je vidět, že informovanost

v této kategorii je hodně nerovnoměrná a zaslouží si hlubší rozbor. Výsledky šetření odpovídají i na otázku kvality předávání informací vedoucími jednotlivých středisek a útvarů, která by měla být podrobněji rozebrána v hodnoticích pohovorech.

Požadavek respondentů na zvýšení informovanosti

V **otázce č. 13** měli respondenti uvést, u kterých kritérií by chtěli zvýšit informovanost. Otázka byla otevřená a odpovědělo na ní celkem 70 respondentů, tj. 44,30 %.

Výsledky odpovědí jsou shrnuty v tab. 18. Respondenti z 37,14 % odpověděli, že by chtěli zvýšit informovanost u všech kritérií. Toto zjištění odpovídá i výsledkům z předchozích otázek, kdy respondenti sami cítí, že by měli být více informováni. Naproti tomu 11,43 % respondentů si myslí, že jsou zřejmě dostatečně informováni, protože odpověděli u žádných. Z kritérií vyjmenovaných respondenty se nejvíce objevila ta, které i v předchozích otázkách uváděli. Největší zájem projeví o kritické linky a efektivnost linek. Kritéria hodnocení osobního výkonu, dodržení fondu pracovní doby, doba neplánovaných oprav a prémie za nulovou úrazovost neuváděli.

Tab. 18: Požadavek respondentů na zvýšení informovanosti

Varianty odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Efektivita	6	8,57 %
Kritické linky	13	18,57 %
Zmetkovitost	4	5,71 %
Reklamace	4	5,71 %
Projekty	2	2,86 %
Nevím, nemám zájem	2	2,86 %
U všech	26	37,14 %
Žádné	8	11,43 %
Různé odpovědi	5	7,14 %
Celkem	70	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí k otázce č. 13:

Výsledky této otázky potvrzují předchozí závěry. Respondenti se domnívají, že jsou málo informováni v oblasti kritických linek, což potvrzuje i zjištění z výsledků šetření otázky č. 5, že toto kritérium nepovažují za důležité pro závod.

Pro závěry šetření je i zajímavé, že na tuto otázku odpovědělo pouze 44,30 % respondentů a z nich 37 % odpovědělo, že by uvítali vyšší informovanost u všech kritérií. Roztříštěnost odpovědí může i ukazovat na nesrozumitelnou a ne úplně dokonalou informovanost respondentů o výsledcích práce. Z výsledků šetření se opět potvrzuje, že by měli být respondenti lépe informováni o nastavení kritérií prémiového systému.

Upřednostňovaná forma informace o vývoji ukazatelů

Otázka č. 14 navazuje na předchozí otázky, především na otázku č. 12 a respondenti měli odpovědět, jaká forma informace o vývoji ukazatelů určujících výši pohyblivé složky jejich mzdy by jim nejvíce vyhovovala. Otázka byla uzavřená, vybírali ze sedmi možností a zvolenou formu měli číslovat od 1, kdy 1 znamenala, jaká forma jim nejvíce vyhovuje. V případě, že zvolili možnost jinak, tak měli uvést do rámečku jimi navrhovaný způsob informovanosti. Z výsledků v tab. 19 lze vyčíst, že nejvhodnější formou informovanosti je podle respondentů výsledek na nástěnce, informační panel a informace od mistra.

Tab. 19: Upřednostňovaná forma informace o vývoji ukazatelů

Varianty odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výsledek na nástěnce	91	57,59 %
Informační panel	81	51,27 %
Plazmová obrazovka na hale	51	32,28 %
Plazmová obrazovka svačinové místnosti	45	28,48 %
Informace od mistra	79	50,00 %
Výrobní denní report	41	25,95 %
Jinak	9	5,70 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle uvedených pořadí se v prvním a ve druhém pořadí nejčastěji objevoval výsledek na nástěnce. Toto zjištění je proto, že šedesát respondentů zaškrtnulo pouze jednu formu. Ve třetím pořadí uvedli informační panel spolu s informací od mistra. Čtvrtou pozici nejčastěji označili pro plazmovou obrazovku na svačinové místnosti, pátou pro informace od mistra. Výrobní report byl nejčastěji na šesté pozici. Poslední pozici uvedli pouze čtyřikrát a z toho třikrát pro formu jinak. Pořadí očíslovaných forem je shrnuto v tab. C1 přílohy C. Někteří respondenti, ovšem podle požadavku, v zadání otázky odpovědi neočíslovali, ale zaškrtnuli, takové odpovědi jsou uvedeny ve sloupci tabulky s označením x.

Respondenti tak nepreferovali pořadí, ale pro zjištění četnosti byly i tyto hodnoty do statistiky zahrnuty.

Z pohledu pracovních pozic je první pořadí prezentováno v obr. C2 přílohy C. Kategorie seřizovač preferuje informace na nástěnce, informace od mistra a informační panel. Pro kategorie lakař a pracovník údržby je nejdůležitější informační panel, následuje informace od mistra a výsledek na nástěnce. Mistři preferují informační panel, výsledek na nástěnce a stejně plazmovou obrazovku spolu s výrobním denním reportem.

Pokud respondenti zaškrtnuli odpověď jinak, tak měli i uvést, jak chtějí být o vývoji ukazatelů informováni. Tuto možnost volilo devět respondentů a vedle odpovědi nevím požadovali aktuální informace dostupné prostřednictvím počítačových sítí nebo dodatek k výplatní pásce a zjednodušení informací prostřednictvím grafu, semaforu, popř. smajlík.

Shrnutí k otázce č. 14:

Většině respondentů vyhovuje informace o vývoji ukazatelů zveřejněná na nástěnce, což je v současné přetechnizované době v prvním okamžiku překvapující zjištění. Z jiného pohledu je nutné tuto informaci přijmout, protože ji preferuje právě pracovní pozice seřizovač a tito zaměstnanci nemůžou věnovat pozornost informačnímu panelu z důvodu bezpečnostního, nemůžou číst textové výsledky v průběhu ovládání stroje. Je nutné zvážit stručnou formu informace na informačním panelu i plazmových obrazovkách např. v podobě piktogramů, barvy apod. Výsledek na nástěnce je nejvhodnější i pro mistry. Kategorie lakař a pracovník údržby nejvíce ocenili informaci od mistra. Vhodné bude přijmout rozhodnutí těchto pracovních kategorií a využít především nástěnku nejen pro zvýšení informovanosti o vývoji ukazatelů, ale i pro informovanost o jednotlivých prémiových kritériích.

Požadovaná frekvence informovanosti o vývoji ukazatelů

Cílem **otázky č. 15** bylo zjistit, jak často v průběhu měsíce by měli respondenti podle jejich názoru dostávat informace o vývoji ukazatelů určujících výši pohyblivé složky jejich mzdy. Otázka byla otevřená a šetřením byly získány informace uvedené v tab. 20.

Tab. 20: Požadovaná frekvence informovanosti o vývoji ukazatelů

Varianty odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jednou	24	19,05 %
Dvakrát	42	33,33 %
Třikrát	5	3,97 %
Čtyřikrát	44	34,92 %
Denně	5	3,97 %
Různé	6	4,76 %
Celkem	126	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Šetřením bylo získáno 126 odpovědí, to odpovídá 80,25 %. Respondenti by z 34,92 % chtěli být informováni čtyřikrát měsíčně, z 33,33 % by jim postačovalo dvakrát měsíčně a 19,05 % by postačovala informace jednou za měsíc. V 3,97 % uvedli denně a třikrát za měsíc. Ostatní odpovědi uvedli jednou, proto jsou v tabulce pod termínem různé a jednalo se o doslovné formulace: „Dle potřeby, neustále, průběžně, vícekrát, častěji aktualizace na infopanelu, jsem informován dostatečně.“

Shrnutí k otázce č. 15:

Respondenti jsou v současnosti informováni o výsledcích jednotlivých kritérií denně prostřednictvím plazmové obrazovky nebo informačního panelu s běžícím textem a měsíční výsledky jsou prezentovány na nástěnkách.

Z výsledku šetření vyplývá, že respondenti preferují týdenní a čtrnáctidenní informovanost o výsledcích své práce, což i logicky koresponduje s jejich směnným pracovním systémem. Respondenti totiž pracují ve čtyřsměnném nepřetržitém provozu s dvanáctihodinovou pracovní dobou a to tak, že v jednom týdnu pracují dva dny a v dalším pět dnů. Zaměstnanci tak z výše uvedených důvodů preferují hodnocení výsledků v intervalu, který se shoduje s periodou jejich směnného systému.

Motivace současného prémiového systému k týmové práci

V otázce č. 16 se měli respondenti vyjádřit, do jaké míry motivuje současný prémiový systém k týmové práci. Respondenti měli zaškrtnout odpověď a odůvodnit svůj názor. Uzavřenou část otázky vyplnilo 144 respondentů. Výsledky šetření jsou v tab. 21.

Tab. 21: Motivace současného prémiového systému k týmové práci

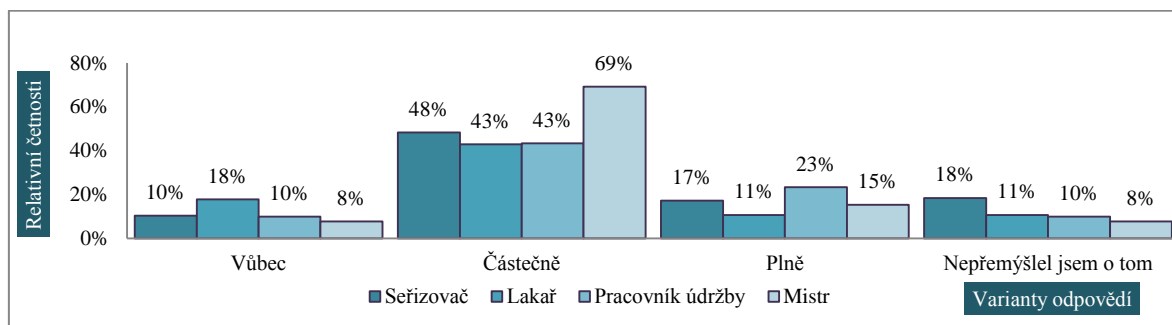
Varianty odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vůbec	18	11,39 %
Částečně	76	48,10 %
Plně	27	17,09 %
Nepřemýšlel jsem o tom	23	14,56 %
Nezaškrtnuto	14	8,86 %
Celkem	158	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky šetření nepotvrdily očekávaný předpoklad, že současný prémiový systém motivuje k týmové práci. Respondenti v 11,39 % uvedli vůbec a ve 48,10 % zvolili, že systém motivuje k týmové práci částečně.

Z pohledu věku se domnívá generace nad 50 let, že je systém k týmové práci plně motivuje v 24 % a tato kategorie se k týmové práci přiklání nejvíce. Z 61 % se generace 31 – 40 let domnívá, že je motivuje systém částečně. 25 % ve věku do 30 let o tom vůbec nepřemýšlelo a tato věková kategorie si z 15 % myslí, že je současný systém k týmové práci vůbec nemotivuje. Výsledky šetření jsou zobrazeny na obr. C3 přílohy C.

Překvapivým zjištěním je, že ani pracovní kategorie mistr nemá k této otázce jednotný názor a z 69 % se domnívá, že je systém motivuje částečně. Ostatní kategorie volily možnost částečně ve 43 % – 48 %. Pracovní pozice lakař se nejvíce vyjádřila, že je systém málo motivuje, z 18 % zaškrtnli vůbec a pouze v 11 % plně. Kategorie seřizovač z 18 % o tom nepřemýšlela a ze 17 % si myslí, že systém motivuje plně. Výsledky uvádí obr. 23.



Obr. 23: Motivace prémiového systému k týmové práci dle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu pracovních pozic je zajímavá i druhá část otázky, kde měli respondenti zaškrtnutou odpověď i odůvodnit.

Respondenti odůvodnili svoji odpověď především u varianty částečně, a to z 80,26 % a k vůbec z 61,11 %. K zaškrtnuté odpovědi vůbec uváděli např.: „Souboj směn mezi sebou. Nelze ovlivnit výsledky ostatních. Prémie nejsou nastaveny pro jednotlivce, ale pro celek.“ K volbě částečně přidávali odpovědi typu: „Někteří zaměstnanci v týmu nemají zájem o zlepšení. Uvítal bych hodnocení každé směny zvlášť. Hodnocení je nastaveno kolektivně, neovlivním ostatní. Pokud to jde, snažím se pomoci, ale většinou mám dost své práce.“ Odpověď plně sdíleli především s názory typu: „Při spolupráci se vždy problém vyřeší. Čím více premii a peněz, tím lépe.“ Texty k odpovědi respondentů nepřemýšlel jsem o tom, byly následující: „Pracuji, jak jen to jde. Snažím se pomáhat ostatním. Nemám dostatek informací.“

Shrnutí k otázce č. 16:

Z výsledků šetření vyplývá, že současný premiový systém motivuje plně pouze 17 % respondentů. S přidáním odpovědi částečně je to celkem 65 % respondentů a tento názor sdílí poměrně rovnoměrně kategorie nad 31 let z 63 % až 74 %. Názor, že současný systém nemotivuje vůbec, nebo o tom nepřemýšleli, sdílí 26 % respondentů, přičemž z pohledu věku se jedná o respondenty do 30 let ve 40 % a v kategorii 41 – 50 let v 33 %. Podle konzultace výsledků s ŘVZ je zde souvislost s tím, že v posledním roce se realizoval nábor pracovníků seřizovač a věková struktura náboru koresponduje s těmito věkovými intervaly. Bude též velmi prospěšné zaměřit se na integraci pracovníků do týmů v rámci směn formou teambuildingu či společných akcí.

Názor na hodnocení pohyblivé složky mzdy dle výsledků směny nebo oddělení

Otázka č. 17 se opět zaměřovala na týmovou práci a zde měli respondenti odpovědět, zda by uvítali, kdyby byla pohyblivá složka jejich mzdy hodnocena na základě dosažených výsledků přímo jejich směnou a ne, jak je to nyní, na základě dosažených výsledků celého oddělení. Otázka byla uzavřená a nevyjádřilo se k ní 16 respondentů, kteří představují přibližně 10 %. Výsledky šetření shrnuje tab. 22. Respondenti se přiklání ke změně v hodnocení v 50,63 %. Jednoznačně nechce změnu pouze 6,96 % zaměstnanců.

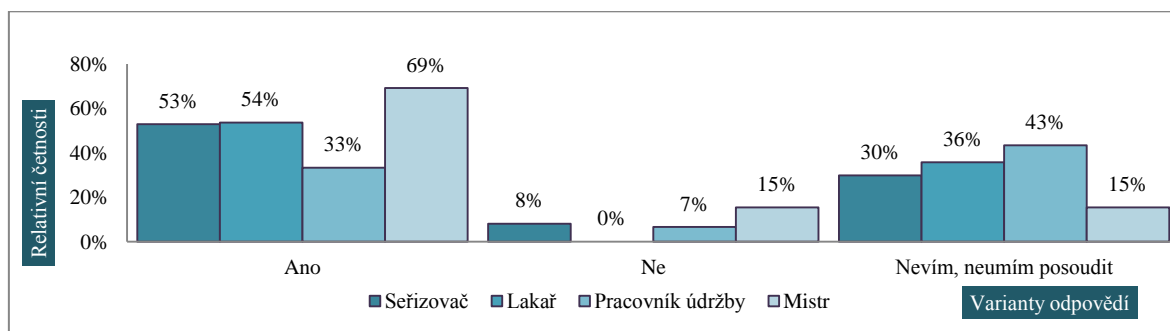
Tab. 22: Hodnocení pohyblivé složky mzdy na základě výsledků směny

Varianty odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	80	50,63 %
Ne	11	6,96 %
Nevím, neumím posoudit	51	32,28 %
Nezaškrtnuto	16	10,13 %
Celkem	158	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce by podle obr. C4 přílohy C přivítala změnu kategorie ve věku 31 – 40 let. Tito zaměstnanci jsou v produktivním věku a pravděpodobně raději spoléhají sami na sebe. Ostatní kategorie napsaly ano v 45 % – 47 %. K hodnocení, že nevím, neumím posoudit, se většinou vyjádřili zaměstnanci ve věku nad 41 let.

Zjištění, že by se ke změně přiklonila především pracovní skupina mistr, by mělo sehrát pro zvažování změny v nastavení systému důležitou roli. Mistři by měli umět nejvíce posoudit ze své pozice tuto situaci. Více než z 50 % se k rozhodnutí ano přiklání zaměstnanci kategorie lakař a seřizovač. Přehled dle pracovních pozic ukazuje obr. 24.



Obr. 24: Názor pracovní pozice na stanovení hodnoty pohyblivé složky směnou

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí k otázce č. 17:

Z výsledků šetření vyplývá, že 50,63 % respondentů si myslí, by měl být jejich výkon hodnocen na úrovni směny. Přibližně 40 % neví, nebo o tom nepřemýšlelo. Dokonce 69 % mistrů sdílí názor, že by měly být výsledky hodnoceny na směnové bázi. Respondenti tak vyjádřili, že by jejich prémiový systém měl být orientován na výkon směny a ne na výrobní oddělení.

Frekvence poskytování zpětné vazby nadřízeným

V otázce č. 18 se měli respondenti vyjádřit, jak často jim nadřízený poskytuje zpětnou vazbu o výsledcích jejich práce. Otázka byla uzavřená a pouze v případě volby jinak měli respondenti odpověď upřesnit. Zjištěné výsledky jsou v tab. 23 ve formě četností.

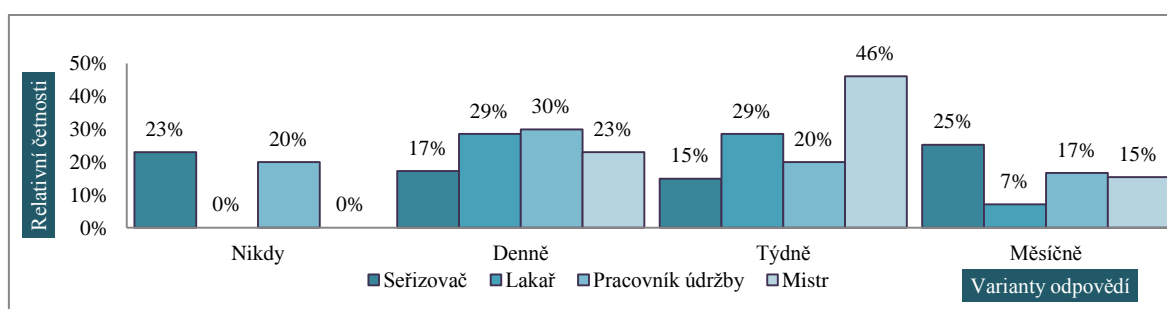
Tab. 23: Frekvence poskytování zpětné vazby nadřízeným

Varianty odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nikdy	26	16,46 %
Denně	35	22,15 %
Týdně	33	20,89 %
Měsíčně	31	19,62 %
Jinak	21	13,29 %
Nezaškrtnuto	12	7,59 %
Celkem	158	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku neodpovědělo 7,59 % respondentů. Odpovědi denně, týdně a měsíčně byly téměř stejně zastoupeny. Zaměstnanci se vyjádřili z 22,15 %, že jim nadřízený poskytuje informace denně a 20,89 % odpovědělo týdně a 19,62 % měsíčně. Odpověď jinak zaměstnanci zaškrtnuli v 13,29 % a měli jí i odůvodnit.

Výsledky z pohledu pracovní pozice jsou na obr. 25. Odpověď nikdy uvedli respondenti kategorie seřizovač a pracovník údržby. Seřizovači uvedli možnost nikdy v 23 % a měsíčně v 25 %. Mistři odpověď týdně zaškrtnuli ve 46 %.



Obr. 25: Frekvence poskytování zpětné vazby nadřízeným dle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

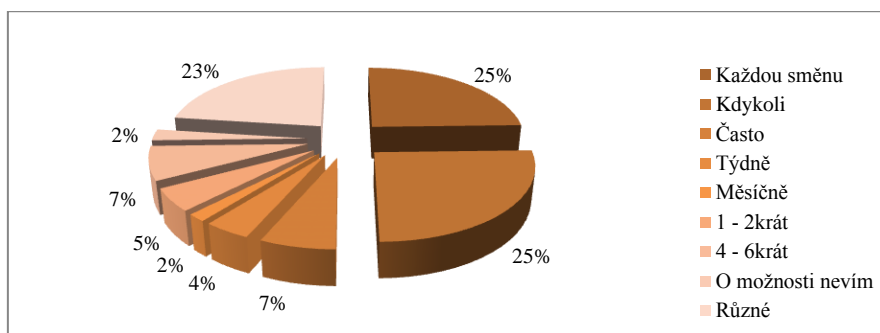
Odpověď jinak uvedlo 21 respondentů a z nich 18 se ke svému rozhodnutí vyjádřilo. Např.: „Dle mé zkušenosti jen na osobní dotaz. Podle potřeby. Jak kdy. Když se zeptám. Není to pravidelné. Při mé chybě okamžitě.“

Shrnutí k otázce č. 18:

Z výsledků šetření vyplývá, že názor nelze jednoznačně zobecnit. Pracovní kategorie lakař a mistr je o výsledcích práce jistým způsobem informována, kategorie pracovník údržby a seřizovač uvedla, že není informována vůbec z 20 % – 23 %. Výsledek šetření ukazuje na roztržitost zpětné vazby a informovanosti o výsledcích práce. Měla by být sjednocena ve formě pravidelných a pro respondenty přehledných reportů.

Četnost pracovních schůzek s nadřízeným

V otázce č. 22 respondenti odpovídali, jak často mají možnost se během roku sejít se svým přímým nadřízeným a pohovořit s ním o tom, co se jim v práci daří, co se daří méně a v čem a jak by se mohli zlepšit. Otázka byla otevřená a odpovědělo na ní celkem 122 respondentů, představujících 77,22 %. Výsledky jejich odpovědí jsou shrnuty v obr. 26. Respondenti z 25 % odpověděli, že mají možnost se sejít se svým přímým nadřízeným kdykoli a každou směnu a ze 7 % často. Ve 23 % uváděli různé odpovědi v následující doslovné citaci: „Každou chvíli. Jak potřebuji. Po dohodě. Téměř kdykoli.“



Obr. 26: Četnost pracovních schůzek s nadřízeným

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí k otázce č. 22:

Z výsledků šetření vyplynulo, že téměř 68 % respondentů, kteří se k této otázce vyjádřili, mají možnost se setkat se svým nadřízeným a pohovořit o své práci alespoň jednou týdně,

což je poměrně pozitivní zjištění. Doporučení by měly vyplynout z odpovědi na otázku, jak respondenti hodnotí přínos diskuse, která je předmětem další otázky.

Hodnocení přínosu diskuse s nadřízeným

Tato otevřená **otázka č. 23** navazovala na předchozí a respondenti měli napsat, jak hodnotí přínos diskuse se svým nadřízeným, pokud mají možnost se sejít. Na otázku odpovědělo 64 respondentů, tj. 40,51 %. Předpokládalo se, že na otázku odpoví stejný počet respondentů jako na předchozí. Jednalo se o otevřenou otázku, ale pravděpodobně respondenti raději vybírají z možností, než aby napsali svůj názor. Výsledky šetření jsou shrnuty v následující tab. 24. Respondenti hodnotili kladný přínos diskuse se svým nadřízeným z 82,81 %. Z pohledu celého zkoumaného vzorku 158 to představuje 33,54 %.

Tab. 24: Hodnocení přínosu diskuse s nadřízeným

Varianty odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Kladně, dobře, pozitivně	53	82,81 %
Negativně, nedostatečná odezva	7	10,94 %
Půl na půl	3	4,69 %
Nevím	1	1,56 %
Celkem	64	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí k otázce č. 23:

Výsledek odpovědí na tuto otázku není příliš příznivý. Na otázku odpovědělo pouze 40,51 % respondentů a z nich 83 % hodnotí přínos rozhovoru s nadřízeným o výsledcích své práce pozitivně. Tento výsledek signalizuje nutnost posílení poskytování zpětné vazby mistry.

Vztahy na pracovišti v rámci směny

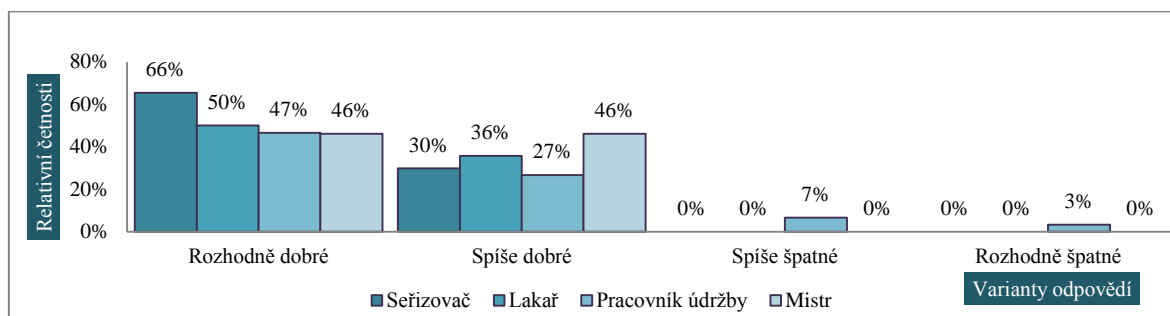
Poslední **otázka č. 24** z této kategorie týmové práce a komunikace byla uzavřená a týkala se vztahů se svými kolegy na pracovišti. Přesné hodnoty výsledků šetření jsou v tab. 25 a pro názornost i grafické vyjádření četností v obr. 27. K otázce se nevyjádřilo pouze devět respondentů. 57,59 % zaměstnanců se domnívá, že má rozhodně dobré vztahy mezi svými kolegy a spíše dobré 31,65 %, což je velmi dobré zjištění a vypovídá o dobrém předpokladu k týmové práci.

Tab. 25: Vztahy na pracovišti v rámci směny

Varianty odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně dobré	91	57,59 %
Spíše dobré	50	31,65 %
Spíše špatné	2	1,27 %
Rozhodně špatné	1	0,63 %
Neumím posoudit	5	3,16 %
Nezaškrtnuto	9	5,70 %
Celkem	158	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření je podle obr. 27 patrné, že z pohledu pracovních pozic považuje 66 % pracovníků seřizovač vztahy na pracovišti za rozhodně dobré a 30 % za spíše dobré. Pouze pracovníci údržby považují vztahy za špatné, což pravděpodobně ukazuje na individuální a ne systémový problém.



Obr. 27: Vztahy na pracovišti dle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí k otázce č. 24:

Pro management jsou výsledky šetření v této oblasti pozitivní. Za úvahu by stálo zjistit příčinu špatných vztahů pracovníků údržby, i když se to týká pouze 10 % respondentů.

5.2.3 Oblast systému benefitů

V třetí části dotazníkového šetření byl zjišťován názor respondentů na současně nastavený systému benefitů závodu. Cílem této části šetření bylo zjistit jaké benefity zaměstnanci

preferují a které naopak nevyužívají. Zaměstnanci se mohli vyjádřit, o které benefity by rádi tento systém rozšířili. V dotazníku jsou tyto otázky 19 – 21.

Zájem o současné benefity

V **otázce č. 19** měli respondenti vybrat benefity, o které mají zájem. Otázka byla uzavřená, zaměstnanci vybírali z jedenácti benefitů a měli uvést prvních pět a číslovat je od 1 do 5, přičemž 1 znamenala benefit, o který mají největší zájem. Podle výsledků šetření v tab. 26 respondenti preferují následující benefity, a to pět týdnů dovolené, stravenky, odměny při životních výročích, příspěvek na životní pojištění a příspěvek na rekreační, sportovní, kulturní účely (RSK) a na péči o zdraví.

Tab. 26: Zájem o současné benefity

Varianty odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Odměny při významných výročích	121	76,58 %
Odměna za dárcovství krve	25	15,82 %
5 týdnů dovolené	143	90,51 %
Příspěvek na RSK a na péči o zdraví	72	45,57 %
Stravenky	135	85,44 %
Rekreační zařízení v Dolní Rokytnici	16	10,13 %
Fara-Šediviny	8	5,06 %
Slapy	8	5,06 %
Bítov	3	1,90 %
Svoz autobusem do zaměstnání a domů	31	19,62 %
Příspěvek na životní pojištění	119	75,32 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pořadí očíslovaných benefitů je shrnuto v tab. D1 přílohy D. Někteří respondenti ovšem podle požadavku v zadání otázky odpovědi neočíslovali, ale zaškrtnuli. Takové odpovědi jsou uvedeny ve sloupci tabulky s označením x. Tím nepreferovali pořadí, ale pro zjištění četnosti byly i tyto hodnoty do statistiky zahrnuty.

Respondenti neuvedli vždy pět benefitů, proto nelze s přesností vyhodnotit nejpreferovanější benefit v každém z pěti pořadí. Kdyby měli zaměstnanci vybrat pouze jeden benefit, který preferují, pak by výsledky odpovídaly prvnímu pořadí, proto je v obr. D1 v příloze D vyhodnoceno první pořadí z pohledu pracovních pozic. V úvahu je i myšlenka, jak by vypadaly výsledky, kdybychom zahrnuli i vyhodnocení x. Zde je nutno

podotknout, že respondenti ovšem zaškrtnuli x jednou až pětkrát, tak nelze udělat přesný závěr, ale při součtu hodnot ve sloupci označeném 1. a x je pořadí prvních pěti nejpreferovanějších benefitů stejné jako v tab. D1.

Z pohledu pracovních pozic, zobrazené na obr. D1, v prvním pořadí preferovali zaměstnanci všech pozic pět týdnů dovolené, přičemž pracovníci údržby z 65 %. Seřizovači dále preferovali stravenky, lakaři stejně jako mistři zvolili příspěvek na životní pojištění a pracovníci údržby odměny při významných pracovních a životních výročích. Třetím nejvíce zaškrťávaným benefitem v prvním pořadí byl u seřizovačů příspěvek na životní pojištění, u lakařů stravenky, pracovníci údržby volili stravenky a svoz autobusem do zaměstnání. Pro mistry byly třetím zaškrťávaným benefitem stravenky a rekreační zařízení Slapy.

Shrnutí k otázce č. 19:

Z výsledku šetření vyplývá, že respondenti pracující na dělnických pozicích preferují dovolenou a finanční benefity. Překvapujícím zjištěním pro vedení závodu bude poměrně nízká preference svozu do zaměstnání. Většina respondentů dojíždí do zaměstnání a vzhledem k organizaci směn je doprava prostřednictvím městské hromadné dopravy problematická, a proto vedení tento stav řeší prostřednictvím svozu. Respondenti rovněž nijak významně nepreferují využívání podnikových rekreačních zařízení.

Málo využívané benefity

V otázce č. 20 respondenti vybírali pět zaměstnaneckých benefitů, které považují v nabídce za zbytečné. Měli uvést pořadí a číslovat 1 – 5, přičemž 1 znamenala nejvíce zbytečný. Podle výsledků šetření v tab. 27 respondenti považují za zbytečné benefity Bítov, fara Šediviny, Slapy, svoz autobusem do zaměstnání a domů a rekreační zařízení v Dolní Rokytnici.

Pořadí očíslovaných benefitů je shrnuto v tab. D2 přílohy D. Někteří respondenti ovšem podle požadavku v zadání otázky odpovědi neočíslovali, ale zaškrtnuli. Takové odpovědi jsou uvedeny ve sloupci tabulky s označením x. Tím nepreferovali pořadí, ale rovněž pro zjištění četnosti byly i tyto hodnoty do statistiky zahrnuty.

Tab. 27: Málo využívané benefity

Varianty odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
Odměny při významných PŽ výročích	8	5,06 %
Odměna za dárcovství krve	54	34,18 %
5 týdnů dovolené	2	1,27 %
Příspěvek na RSK a na péči o zdraví	27	17,09 %
Stravenky	4	2,53 %
Rekreační zařízení v Dolní Rokytnici	61	38,61 %
Fara-Šediviny	80	50,63 %
Slapy	80	50,63 %
Bítov	88	55,70 %
Svoz autobusem do zaměstnání a domů	62	39,24 %
Příspěvek na životní pojištění	13	8,23 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti neuvedli vždy pět benefitů, často vedle napsali text žádný, nebo že žádný nepovažují za zbytečný, proto nelze s přesností vyhodnotit pořadí zbytečných benefitů.

U této otázky častěji zaškrtnuli respondenti jeden až pět benefitů bez udání pořadí. Pokud bychom hodnoty ve sloupci prvního pořadí s hodnotami ve sloupci x sečetli, dostaneme pořadí Bítov, svoz autobusem, odměnu za dárcovství, faru Šediviny a rekreační zařízení v Dolní Rokytnici. Hodnoty jsou stejné jako v prvním pořadí, pouze poslední dva benefity jsou v obráceném pořadí.

Z pohledu pracovních pozic, dle obr. D2 přílohy D, pro první pořadí se získaly následující výsledky. Kategorie seřizovač vyhodnotila následující pořadí zbytečných benefitů Bítov, odměna za dárcovství a svoz autobusem a k hodnocení se vyjádřila zhruba jedna třetina zaměstnanců. V kategorii lakař se vyjádřilo dvanáct pracovníků a zvolili za zbytečné benefity svoz autobusem do zaměstnání a domů, odměnu za dárcovství. Šestnáct pracovníků údržby odpovídalo v pořadí Bítov, svoz autobusem a fara Šediviny spolu s dárcovstvím. Deset mistrů odpovědělo v pořadí svoz autobusem a Bítov, ostatní zaškrtnuli v jednom případě.

Shrnutí k otázce č. 20:

Výsledky šetření podporují závěry předchozí otázky. Management firmy by měl zvážit ekonomickou stránku zařízení, která provozuje, neboť rekreační zařízení nejsou

preferovanou záležitostí s výjimkou rekreačního objektu v Dolní Rokytnici. Rovněž svoz autobusem do zaměstnání a domů by měl být předmětem dalšího šetření, neboť i zde vyplynulo, že tento benefit považují respondenti za zbytečný.

Chybějící benefity v současné nabídce

V otázce č. 21 měli respondenti uvést, které benefity jim v nabídce chybí. Otázka byla otevřená a odpovědělo na ni celkem 70 respondentů. Výsledky jsou uvedeny v tab. 28.

Tab. 28: Chybějící benefity v současné nabídce

Varianty odpovědí	Absolutní četnost	Relativní četnost
13. plat	23	32,86 %
13. plat + 14. plat	3	4,29 %
6 týdnů dovolené	3	4,29 %
Příspěvek na dopravu	3	4,29 %
Žádné	10	14,29 %
Nevím, neumím posoudit	4	5,71 %
Různé odpovědi	24	34,29 %
Celkem	70	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti z 32,86 % odpověděli, že by chtěli 13. plat a ve 4,29 % k 13. platu i 14. plat. Ve 4,29 % ještě uvedli šest týdnů dovolené a příspěvek na vlastní dopravu v případě, že nevyužívají svoz. Četnosti odpovědí jsou uvedeny v tab. 28 a odpovědi, které byly uvedeny pouze jednou, jsou označeny jako různé a mezi nimi byly např. v doslovné citaci: „Prémie před vánočními svátky. Nanuky (v létě automat). Příspěvek na očkování. Možnost volby příspěvku na životní nebo důchodové pojištění. Příspěvek na zvyšování odborné kvalifikace. Větší nabídka jídel. Stmelování kolektivu.“

Shrnutí k otázce č. 21:

Z výsledků šetření lze předpokládat, že zaměstnanci jsou většinou spokojeni se současnou nabídkou benefitů, neboť se k této otázce nevyjádřilo 55,70 % respondentů a spolu s odpovědí, že v nabídce nechybí žádné a že nevím a neumím posoudit, to k celkovému počtu respondentů představuje 64,56 % zaměstnanců. Preference požadovaných benefitů je zaměřená na oblast finanční. Některé různé odpovědi byly shodné s existujícími benefity.

5.3 Shrnutí dotazníkového řešení

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, jak zaměstnanci společnosti vnímají současně nastavený motivační systém na úrovni prémie a benefitů, jak je motivuje k týmové práci, jak mu rozumí, na jaké úrovni je informovanost, vzájemné vztahy a komunikace na pracovišti. Ze shrnutí jednotlivých otázek průzkumu vyplývá, že zaměstnanci se zajímají o výši měsíční prémie, avšak nerozumějí dostatečně prémiovému systému, převážně neznají jednotlivá kritéria a maximální hodnotu pohyblivé složky mzdy. Tím nevnímají systém jako komplexní a tudíž je dostatečně nemotivuje.

Za významná kritéria, která ovlivňují výši jejich mzdy, považují efektivitu linek a zmetkovitost. Tato kritéria jsou podle jejich názoru i nejdůležitějšími pro výsledky závodu. Respondenti tak chápou úspěšnost závodu spíše z ekonomického hlediska a bude vhodné jim zdůraznit i význam zákaznické spokojenosti, který je také důležitým faktorem. Management závodu by se měl více zaměřit na otázku zmetkovitosti a podporovat řešitelské týmy v souvislosti se zpracovávaným materiálem. Nadále důsledně dbát na dodržování bezpečnosti při práci a nulovou úrazovost na pracovišti, neboť se také poměrně ve velkém čísle objevila, jako kritérium, které mohou ovlivňovat nejméně.

Zaměstnanci upřednostňují nástěnku pro zvýšení informovanosti o vývoji ukazatelů. Nejlépe informovanými v této oblasti jsou mistři, toto se dalo předpokládat, protože denně získávají výsledky a porovnání v elektronické podobě.

Zaměstnanci klasifikují své vztahy na pracovišti za rozhodně a spíše dobré z 89 %, to dává dobré předpoklady k týmové práci a vzájemné spolupráci. Výsledky v komunikaci s nadřízeným však signalizují nutnost posílit poskytování zpětné vazby.

Soustava benefitů je v jejich větším povědomí. Dotazníkovým šetřením byla zjištěna preference finančních benefitů respondenty, a to stravenky, příspěvek na životní pojištění, odměny při významných výročí a příspěvek na RSK a na péči o zdraví. Nabízená rekreační zařízení fara Šediviny, Slapy a Bítov považují za zbytečné. V seznamu chybějících benefitů byl nárokován především 13. a 14. plat, uvedený 37,15 % respondenty, kteří se k této otázce vyjádřili.

6 Návrhy a doporučení ke zlepšení systému

Rozsáhlým dotazníkovým šetřením byly zjištěny názory respondentů na současně nastavený motivační systém v závodě Skřivany. Šetření takového rozsahu vedení náleželo, neboť předpokládalo, že správně motivovaný pracovník naplní cíle společnosti ke spokojenosti zákazníků.

Součástí této diplomové práce je řada graficky zpracovaných výsledků včetně jejich vazeb na jednotlivé pracovní pozice a věkové kategorie. Jejich implementace k nastavení funkčního motivačního systému bude předmětem dlouhodobé práce managementu závodu.

V této části diplomové práce je uvedena analýza nedostatků a požadavků na úrovni benefitů, prémie, týmové spolupráce a komunikace. Výsledkem jsou předložena možná řešení a především návrh nového prémiového systému tak, aby splňoval požadavky respondentů a nároky vedení závodu.

6.1 Systém benefitů

Společnost poskytuje zaměstnancům řadu benefitů, které jsou uvedeny kapitole 4.2. Všechny uvedené benefity jsou poskytovány zaměstnancům všech pozic včetně manažerských a jejich počet odpovídá i republikovému průměru podle průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy České republiky blíže specifikovaného v kapitole 4.2. Zaměstnanci jsou o systému benefitů dostatečně informováni prostřednictvím ZIPZ. Vedení společnosti se domnívalo, že zaměstnanci jsou s nabízeným systémem výhod spokojeni a v dotazníku této otázky byla věnována část pro zjištění, které benefity zaměstnanci preferují a které pokládají v nabídce za zbytečné a které by požadovali.

Společnost má systém poskytování zaměstnaneckých výhod velmi pečlivě zpracován, avšak aby byl atraktivním motivačním nástrojem, je vhodná jeho průběžná aktualizace. V následujícím textu jsou nabídnuta možná vylepšení systému, vyplývající z výsledků dotazníkového šetření.

Poukázkový systém

Mezi požadavky byl nárokován příspěvek před Vánocemi a příspěvek na očkování. Společnost by mohla tyto požadavky spojit a nabídnout svým zaměstnancům poukázky.

Poukázkový systém společnost neprezentuje v ZIPZ. Přitom poukázky jsou vhodnou formou odměňování a mají i řadu výhod. Pro zaměstnavatele představují do jisté míry daňové zvýhodnění, tzn. úsporu nákladů a jsou i administrativně nenáročné. Dalšími výhodami je např. síť dodavatelů těchto služeb, účelové využití poukázky, platnost poukázky aj.

Mezi společnostmi, které na našem trhu nabízejí celou řadu poukázek, patří Edenre, Sodexo Pass Česká republika a.s. a Le Chéque Déjeuner s.r.o.⁸⁶ Při výběru jejich služeb jsou důležitými kritérii síť provozoven v blízkosti firmy, nabídka poukázek, administrativní náročnost pro zaměstnavatele apod.

Poukázkový systém se v této oblasti pro danou kategorii respondentů nabízí též jako vhodný. Dále bude příhodné využít poukázkový systém jako alternativu k nabízeným benefitům. Příspěvek na RSK a na péči o zdraví i k finančním odměnám nabízených firmou při životních výročích a odchodu do důchodu, dále k odměnám při pracovních výročích, které firma poskytuje a má je uvedeny v ZIPZ.

Poskytnutí poukázek je výhodnější i pro zaměstnance než finanční odměna. Příspěvek dle typu poukázek a do určité poskytované částky nepodléhá dani z příjmu fyzických osob a odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Legislativně je tato oblast z hlediska zaměstnavatele i zaměstnance upravena zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, zákonem 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecném zdravotním pojištění a zákonem 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.⁸⁷

⁸⁶ APROPOS. *Představení dalších benefitů*. [online]. [vid. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.apropos.cz/>

⁸⁷ SODEXO. *Stravenka Gastro Pass. Legislativa 2014*. [online]. [vid. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/sites/cz/files/sodexo-letak-legislativa-2014.pdf>

Prezentace poukázkového systému

Tento poukázkový systém je navržen zakomponovat do ZIPZ názorným tabulkovým porovnáním finančního odměňování a poukázkového systému. Význam takovéto prezentace je pro zaměstnance důležitý k získání přehledu o finanční výhodnosti. Vyčíslení výhod poukázkového systému pro zaměstnance při životních výročích a odchodu do starobního nebo invalidního důchodu dle délky nepřetržitého trvání pracovního poměru (PP) z pohledu zaměstnance prezentuje tab. 29.

Tab. 29: Porovnání k odměnám při životních výročích

Úspora z pohledu ZAMĚSTNANCE						
Trvání PP	Částka	Forma	Pojistné 11 %	Daň z příjmu 15 %	Čistý příjem	Navýšení
1 - 3 roky	2 800 Kč	odměna	308 Kč	570 Kč	1 922 Kč	878 Kč
		poukázka			2 800 Kč	
3 - 6 let	3 500 Kč	odměna	385 Kč	705 Kč	2 410 Kč	1 090 Kč
		poukázka			3 500 Kč	
6 - 9 let	5 100 Kč	odměna	561 Kč	1 035 Kč	3 504 Kč	1 596 Kč
		poukázka			5 100 Kč	
9 - 12 let	8 500 Kč	odměna	935 Kč	1 710 Kč	5 855 Kč	2 645 Kč
		poukázka			8 500 Kč	
12 - 15 let	11 600 Kč	odměna	1 276 Kč	2 340 Kč	7 984 Kč	3 616 Kč
		poukázka			11 600 Kč	
15 - 20 let	13 200 Kč	odměna	1 452 Kč	2 655 Kč	9 093 Kč	4 107 Kč
		poukázka			13 200 Kč	
20 - 25 let	15 500 Kč	odměna	1 705 Kč	3 120 Kč	10 675 Kč	4 825 Kč
		poukázka			15 500 Kč	
nad 25 let	16 700 Kč	odměna	1 837 Kč	3 360 Kč	11 503 Kč	5 197 Kč
		poukázka			16 700 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky pro zaměstnance vyplývá, že při stejné částce, kterou obdrží formou odměny při životních výročích a odchodu do důchodu je výhodnější poukázka oproti finanční odměně a tento rozdíl je znázorněn ve sloupci navýšení. Tabulka z pohledu zaměstnavatele, tab. E1, je popsána v kapitole 7 a umístěna v příloze E.

Poukázkový systém je možné využít i pro odměny při pracovních výročích. Vždy je nutné respektovat horní hranici poskytnuté částky ve spojení s platnou legislativou.

13. a 14. plat

Dalším požadavkem ze strany zaměstnanců byl 13. a 14. plat. Tento benefit v žebříčku posledního průzkumu ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy České republiky je uveden v seznamu méně častých benefitů. Benefit zpravidla poskytují společnosti s lepší

ekonomickou situací, dle průzkumu se jedná o 39 % z dotazovaných firem. Zaměstnanci závodu ve Skřivanech by 13. plat a 14. plat jako benefit uvítali. V nabídce však není uveden a společnost o jeho zařazení neuvažuje. Poskytování tohoto benefitu není součástí kultury firmy. Finanční částky v této podobě nejsou v jiných státech, kde působí společnost Ardagh Group, vypláceny, a proto společnost i v České republice v této souvislosti preferuje jiný systém odměňování (např. cílené mimořádné odměny, nebo odměny za mimořádné pracovní výkony), které jsou i vhodnější z pohledu motivace, neboť jak bylo uvedeno v teoretické části, kapitole 3.3.2, nově zavedené benefity motivují pouze krátkodobě a posléze se z nich stává samozřejmost.

Rekreační zařízení

Mezi benefity, které zaměstnanci považují za zbytečné, se objevila rekreační zařízení. Zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci mají v těchto zařízeních nižší pobytové taxy než jiní rekreanti, přesto tato zařízení nevyužívají a pro zaměstnavatele jsou v současnosti zařízeními ztrátovými. Jelikož jsou tato zařízení vlastnictvím společnosti, bude doporučeno tyto benefity v nabídce ponechat a zaměstnavatel by měl zvážit např. jejich pronájem.

Svoz do zaměstnání

Zaměstnanci se vyjádřili, že za zbytečné považují svoz do zaměstnání. Tento názor sdílí 39 % zaměstnanců. Naproti tomu zaměstnanci nárokovali příspěvek na dopravu. Z pohledu zaměstnavatele je svoz využíván ve velké míře a dle informací je cena na úrovni veřejné dopravy. Vzhledem k charakteru výroby, kdy se jedná o čtyřsměnný provoz, a někteří zaměstnanci bydlí mimo obec Skřivany, se považuje tento benefit za významný a ze sociálního pohledu nebude v žádném případě doporučen ke zrušení.

Šest týdnů dovolené

Podle zákoníku práce představuje výměra dovolené nejméně čtyři týdny.⁸⁸ Závod poskytuje v současnosti pět týdnů dovolené. Vzhledem k tomu, že už je to jeden týden nad rámec a požadavek uvedl nízký počet respondentů, nebude doporučeno tento benefit zavést.

⁸⁸ BUSINESSCENTER.CZ. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. [online]. [vid. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast9h2.aspx>

Pro inovaci v oblasti benefitů je navrženo zavedení funkčního poukázkového systému s prezentací jeho finančních výhod pro zaměstnance. K tomu bude nutné upravit ZIPZ. Rozhodnutí o zvolené formě bude ponecháno na zaměstnanci na jeho vlastním uvážení s ohledem na uplatnitelnost poukázek v místě bydliště, jeho mobilitu ve volném čase aj.

6.2 Týmová práce a komunikace

Závod je svým charakterem výroby postaven na týmové práci. K dosažení výrobních cílů závodu je nezbytná týmová spolupráce, která vyžaduje vzájemnou komunikaci členů týmů. Členové týmů jsou při dosahování dílčích i strategických cílů na sobě závislí a mají společnou zodpovědnost. Nutným předpokladem účinné týmové práce je otevřenost komunikace a vzájemná informovanost uvnitř týmu. Pro otevřenou komunikaci je nezbytná důvěra a samozřejmě dobré vzájemné vztahy. Členové týmů musí mít jistotu, že se můžou spolehnout na druhé kolegy. Proto byla otázka týmové spolupráce a vzájemné komunikace řešena též v dotazníkovém šetření.

Teambuildingové aktivity

Zaměstnanci se vyjádřili, že mají dobré vztahy na pracovišti a názor, že mají rozhodně dobré vztahy, sdílí 57 % respondentů, což s výsledkem pouze 0,63 % pro rozhodně špatné vztahy dává předpoklady k dobré týmové spolupráci. Charakter výrobního zařízení závodu předpokládá vztahy založené na silné týmové spolupráci, proto bude vhodné tyto vztahy ještě posílit formou teambuildingových aktivit. Tyto aktivity z výsledků šetření budou vhodné především pro pracovní pozici údržba, kde výsledky šetření dopadly nejhůře.

Pokud se týkalo otázek komunikace podřízeného s nadřízeným, tak jako kladný přínos diskuse hodnotilo komunikaci 34 % respondentů. V této oblasti je nutné posílení zpětné vazby liniovými pracovníky a pro týmovou spolupráci bude nutné podpořit především teambuildingové aktivity. Aktivity by měly směřovat k otevřenosti komunikace. Nadřízený musí umět problém vysvětlit a komunikací motivovat pracovníka k vyšším výkonům.

Předmětem dotazníkového šetření bylo i získání názoru na způsob odměňování. Respondenti preferovali hodnocení výkonu směny a ne výrobního oddělení. Tímto

vyjádřili svůj názor k hodnocení, ale i ke struktuře týmů. Výsledky šetření v této oblasti podporují zavedení týmové prémie do prémiového systému a uspořádání teambuildingové aktivity. Aktivita by měla vést k pochopení, že úspěšnost závodu se nezakládá na výborných výsledcích jedné směny, ale na plnění cílů všech týmů.

Týmová práce a motivace

V dotazníkovém šetření byla řešena přímo otázka týmové práce v souvislosti s motivací současného prémiového systému a respondenti uvedli, že je systém motivuje k týmové práci plně v 17 % a částečně v 48 %. Tím se vyjádřili k požadované změně prémiového systému. Návrh nového systému v plném rozsahu bude předložen níže a v jeho změně je zakomponována měsíční týmová prémie a dále ohodnocení plnění cílů týmu.

Informovanost uvnitř týmů, vizualizace

Nezbytným předpokladem správného fungování týmů je informovanost uvnitř týmů. Oblasti informovanosti byly věnovány otázky týkající se formy a frekvence informovanosti o vývoji ukazatelů. Dále bylo zkoumáno, jak hodně jsou zaměstnanci informováni a zda je informovanost související s prémiovým systémem dostatečná.

Firma má velmi dobře propracovaný systém vizualizace, podporující nejmodernější technologie, a dotazníkovým šetřením byla snaha zjistit, která z forem zaměstnancům nejvíce vyhovuje. V současnosti jsou zaměstnanci informováni prostřednictvím nástěnek, které jsou umístěny v hale na frekventovaných oblastech poblíž svačinových místností s měsíční frekvencí informovanosti. Umístění v hale prezentuje obr. 28. Forma takovýchto tabulí koresponduje s názorem Košturiaka et al. v kapitole 2.1.1 teoretické části.



Obr. 28: Informovanost prostřednictvím nástěnek

Zdroj: Vlastní zpracování

Elektronická forma krátkých informací je prezentována na běžícím pásu prostřednictvím informačních panelů, které jsou umístěny v hale a prostoru místnosti mistra. Data jsou denně aktualizována. Příkladem umístění panelů a formy prezentace systému dokládá obr. 29, kde je umístěn panel na stěně kanceláře mistra a na hale nad nástěnkou.



Obr. 29: Informovanost prostřednictvím informačních panelů

Zdroj: Vlastní zpracování

Další formou jsou plazmové obrazovky na obr. 30, umístěné jednak na hale s viditelností od linek a dále na svačinových místnostech s denní aktualizací informací.



Obr. 30: Informovanost prostřednictvím plazmových obrazovek

Zdroj: Vlastní zpracování

Nezbytné informace může získat každá směna přímo od mistra a dalším zdrojem informací je denní výrobní report v papírové formě, který je vyplněn obsluhou linky během směny, na jejichž podkladech jsou oddělením zpracování dat přeneseny informace do informačního systému. Ze zadaných dat jsou vypočteny prémiové ukazatele a další parametry potřebné pro vyhodnocení a porovnání výkonu linek s plánem. Takto zpracované informace jsou zpětně předávány pracovníkům prostřednictvím již výše uvedených forem.

Dotazníkovým šetřením byla zjištěna preference nástěnek nad digitalizovanou podobou zpracování informací. Nástěnku na základě šetření bude vhodné použít ke zvýšení informovanosti o vývoji ukazatelů a pro informace o jednotlivých prémiových kritériích.

K podpoře týmového charakteru práce a na základě preference nástěnek bude doporučeno zavedení lépe strukturovaných týmových tabulí na jednotlivá výrobní střediska, kde budou zobrazeny trendy vývoje ukazatelů. Zároveň bude doporučeno aktualizovat informovanost na tabulích v intervalu požadovaných respondenty, odpovídají jejich směnnému systému.

Trénink liniových manažerů

Na základě výsledků souvisejících s mírou dostatečnosti informovanosti, kdy byla zjištěna nerovnoměrnost v informovanosti jednotlivých pracovních kategorií, s nejnižší u kategorie údržby, bude doporučen zrealizovat trénink liniových manažerů v efektivním využívání zpětné vazby.

Výrobní porady před týmovou tabulí

Ke zlepšení problematické informovanosti pracovní kategorie údržby jsou navrženy krátké výrobní porady před týmovou tabulí na začátku směny. Tato aktivita přispěje k postupnému smazání bariér mezi výrobou a údržbou a tím i k budování skutečného pracovního týmu.

Hodnotící pohovory, úprava formátu hodnotícího pohovoru

Kvalita předávaných informací by měla být rozebrána v hodnotících pohovorech. A k tomu je důležitá úprava formátu hodnotícího pohovoru pro dělnické kategorie. Na tomto základě by měli být podpořeni linioví manažeři při provádění hodnotících pohovorů s podřízeným. Opatřením v tomto směru se dále dle požadavků respondentů nabízí snížení maximální výše osobní prémie u pracovních pozic ze současných 10 % na 5 %, což je zakomponováno do návrhu nově předloženého prémiového systému.

Stimulační trénink mistrů

Motivace zaměstnanců je v těchto směrech důležitá. K podpoře výše uvedených myšlenek k efektivnější vnější motivaci s cílem umění dodat vnější stimuly podřízeným,

např. pochvalou, je navrženo realizovat tréninky mistrů. Mistry je nutné učit komunikovat a řešením jsou právě simulační tréninky před kamerou s následným rozбором řešení dané situace.

Informace vedení závodu

K budování sounáležitosti k týmu a k zvýšení informovanosti je nutné i předávání informací ze strany managementu závodu k zaměstnancům. Z výsledků šetření otázky č. 5 vyplynulo, že by měl management prezentovat úspěšnost závodu nejen z ekonomického hlediska, ale vytvářet vazbu mezi úspěšností závodu a spokojenosti zákazníka. Např. informace o vývoji prodeje a vysvětlení potenciálního zdroje měly být zaměstnancům výroby též předávány. Vhodnou formou bude prezentace informací během školení zaměstnanců a schůzek vedení závodu se zaměstnanci, které probíhají ve společnosti minimálně dvakrát ročně.

Rozvoj programů pracovní bezpečnosti

Práce v týmu je založena na uvědomění a spolupráci všech zaměstnanců, implementace této myšlenky se týká i odpovědnosti za dodržování zásad bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Zaměstnanci závodu jsou motivováni k aktivnímu postoji v této oblasti. Cílem je zvyšování informovanosti a odborných znalostí zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, identifikace případných rizik a ochrana životního prostředí prostřednictvím aktivního přístupu všech zaměstnanců. Nulová úrazovost na pracovišti a vytváření bezpečného pracovního prostředí je prioritou firmy. Důležitým nástrojem je systém pozorování „Safety observation“, který by měl být dále rozvíjen a uplatňován. Nulová úrazovost na pracovišti je cílem v klíčových ukazatelích firmy a ochrana zdraví zaměstnanců stojí v popředí těchto aktivit. Dle dotazníkového šetření otázky č. 8 nulová úrazovost na pracovišti není motivujícím kritériem, proto další rozvoj programů pracovní bezpečnosti je nutností.

Zavedení řešitelských workshopů k problematickým materiálům

V otevřených otázkách, konkrétně v otázce č. 7, dotazníkového šetření zaměstnanci uváděli, že nemůžou ovlivnit kvalitu materiálu, a tím můžou ovlivnit výši pohyblivé složky jejich mzdy pouze částečně. Vzhledem k širokému výrobnímu portfoliu je nutné řešit

problematiku výroby a dodávaného materiálu. Pro zlepšení výrobních procesů je nutný impulz od pracovníků výroby. Řešení specifických problémů vyplývajících z výrobního procesu předpokládá spolupráci zaměstnanců výroby a procesních inženýrů závodu. Na tom základě bude vhodné vytvořit kombinované pracovní týmy, složené z pracovníků obsluhy výrobních zařízení, z pracovníků údržby a specialistů ostatních útvarů závodu. Veškeré aktivity ke zlepšení pracovních a výrobních podmínek firma podporuje a vytváří podmínky pro jejich zlepšení. Vhodnou formou spolupráce uvnitř těchto inovačních neboli projektových týmů, které uvádí i Košturiak et al., jsou charakterizovány v teoretické části, kapitole 2.1.1, by bylo zavedení moderovaných workshopů.

6.3 Prémiový systém

Pro pracovníka je důležité, aby znal parametry prémiového systému při vstupu do zaměstnání a byl průběžně informován o vývoji jednotlivých ukazatelů, které jsou předmětem jeho hodnocení. Prémiový systém je v závodě nastaven na maximální hodnotu 40 % základní mzdy, a tím by měl být pro zaměstnance významným motivačním faktorem.

Výsledky dotazníkového šetření ale ukázaly, že zaměstnanci neznají parametry prémiového systému, že je systém pro ně nesrozumitelný, že ho nechápou jako komplexní a tím je ani dostatečně nemotivuje. Tuto skutečnost potvrdilo šetření i v tom, že zaměstnanci nejenže neuměli vyjmenovat kritéria jejich měsíční prémie, ale uváděli i kritéria, která nejsou uvedena v systému kritérií pro jejich pracovní pozici. Dotazníkové šetření potvrdilo neznalost kritérií napříč všemi pracovními kategoriemi a tato skutečnost souvisela i s nevyplněním některých otázek respondenty.

K tomuto názoru na nastavený systém přispívá i složitý systém kritérií, uvedený v tabulkách A1 – A3 přílohy A odlišný pro jednotlivé pracovní kategorie.

Nová forma prezentace prémiového systému

Šetření ukázalo na nesrozumitelnou a i ne úplně dokonalou informovanost respondentů o výsledcích své práce, a tím se potvrdilo, že by měli být lépe informováni o nastavení kritérií.

Firma má zpracovanou ZIPZ, ve které je podstatná část věnována bezpečnosti práce, hygienickým podmínkám aj. Systém odměňování se dle informací, v brožurě uvedených, řídí interními pravidly. Prémiová kritéria dle jednotlivých pracovních pozic jsou zaměstnancům k dispozici u vedoucích pracovníků, ovšem nejsou takto přesně prezentována v ZIPZ. Na tuto formu komunikace prostřednictvím brožur se dívá teorie z pohledu komunikace shora dolů, viz autoři Koontz a Weihrich v kapitole 2.2 teoretické části, která podotýká také správnou komunikaci ze strany nadřízených, neboť pracovník si může mnohé směrnice špatně vyložit či dokonce si je ani nepřečte. S ohledem na výsledky z dotazníkového šetření lze vyvodit, že k tomuto zřejmě docházelo i v závodě. Vzhledem k těmto skutečnostem bude vhodné vytvořit novou formu prezentace prémiového systému.

Implementace struktury prémiového systému do školení zaměstnanců

Na základě uvedených zjištění je doporučeno zajistit implementaci prémiového systému mezi pracovníky. Navrženo je, aby informovanost o systému kritérií byla součástí každoročních základních školení pracovníků na začátku roku a průběžně dle potřeb. Dále jako součást úvodního školení zaměstnance při vstupu do zaměstnání.

Zavedení strukturovaných tabulí

Na základě dotazníkového šetření a preferovaného požadavku nástěnek k informovanosti o vývoji ukazatelů je nutno zavést strukturované týmové tabule na jednotlivá výrobní střediska. Na nástěnkách by měl být umístěn v jednoduché názorné formě nový prémiový systém a průběžně by měly být také zobrazovány trendy vývoje prémiových ukazatelů.

Krátké výrobní porady u týmové tabule

Ke zvýšení informovanosti a pochopení vývoje prémiových ukazatelů by měly být zavedeny krátké výrobní porady u týmové tabule, které by měl moderovat liniový manažer. Mistr by měl během těchto krátkých 10 – 15 minutových porad na začátku směny zhodnotit vývoj prémiových ukazatelů a odpovídat na otázky. Frekvence takovýchto porad by byla vhodná minimálně jednou týdně nebo v závislosti na vývoji a změnách prémiových ukazatelů dle zvážení liniového manažera.

Trénink liniiových manažerů k vedení krátkých porad u tabule

Ke konstruktivní komunikaci a prezentaci prémiového systému by měl proběhnout trénink liniiových manažerů k vedení krátkých porad u tabule.

Zavedení nové struktury prémiového systému

Zásadní změnou, která je v práci navržena a vyplývá z výsledků dotazníkového šetření v oblasti systému premií a týmové práce, je změna struktury prémiového systému, která povede ke sjednocení kritérií pro všechny výrobní pracovní pozice a k posílení týmové spolupráce. Systém bude vycházet z teorie týmového odměňování. Tým by měli být pracovníci všech směn jedné výrobní haly.

Nová struktura by měla zachovat prvky současného prémiového systému, které jsou v povědomí respondentů, a tím je považují za důležité. Mezi ně patří efektivnost linek a zmetkovitost. Systém bude respektovat názor respondentů v oblasti osobního ohodnocení a týmového odměňování. Současně bude posilovat prvky zákaznické spokojenosti, které dle šetření v mysli pracovníků nejsou tolik zakotveny, jak vyplývá z výsledků otázky č. 5 a vychází z teorie týmového odměňování, kapitoly 2.1.2, se zavedením osobní prémie. V následující tab. 30 je nově navržená struktura prémiového systému.

Tab. 30: Návrh nového prémiového systému

Složka mzdy	Prémie	Způsob stanovení	Přídělení
Osobní prémie	5 %	Hodnotící pohovor	Přímý nadřízený
Osobní výkonnostní prémie	10 %	Denní hodnocení	Přímý nadřízený
Týmová prémie	15 %	Měsíční výsledky	Vedoucí úseku
		4 % Efektivnost linek	
		4 % Zmetkovitost	
		2 % Kritické linky	
		2 % Reklamace	
		3 % Úrazy	
Prémie plnění cílů týmů	10 %	Specifické cíle týmů	Vedoucí úseku
Celkem	40 %		

Zdroj: Vlastní zpracování

Navržená struktura prémiového systému bude jednotná pro pracovní kategorie seřizovač, lakař a pracovník údržby. Rozdíl bude pouze v části prémie plnění cílů týmů, kdy cíle týmů budou zadávány vedoucím úseku se stanovením termínu splnění a ukazatele budou specifické pro danou kategorii.

Stanovení osobní prémie na základě hodnotícího pohovoru přímým nadřízeným bude provedeno podle jednotného formuláře s následným přidělením prémie a písemným vyjádřením pracovníka k hodnocení.

Hodnocení ke stanovení osobní výkonnostní prémie bude prováděno každý den přímým nadřízeným a hodnoty ve stanoveném rozsahu 0 – 10 budou vizualizovány na týmové tabuli. Procento osobní výkonnostní prémie bude vypočteno podle počtu odpracovaných hodin stanoveným vzorcem. Týmová prémie bude vypočtena podle stanovených stupnic měsíčně.

Stimulační trénink liniových manažerů k dennímu hodnocení osobního výkonu podřízených formou pozitivní zpětné vazby

Pro objektivní hodnocení osobního výkonu bude nezbytný simulační trénink liniových manažerů, spojený s nácvikem motivační zpětné vazby. Nutnost tréninku manažerů vychází z dotazníkového šetření, kdy zaměstnanci vyjmenovali kritérium hodnocení osobního výkonu pouze ve 14 %, tím se vyjádřili k názoru, že je zřejmě kritériem formálním. Nutnost častějšího poskytování zpětné vazby a vysvětlení vztahů mezi dosaženými výsledky závodu a směny vychází z výsledků šetření otázek č. 4 a 6.

Návrh nové prémiové struktury je důsledkem závěrů dotazníkového šetření. Sjednocení prémiového systému pro pracovní kategorie povede k posílení pocitu sounáležitosti.

7 Vyčíslení finanční a časové náročnosti

V této části diplomové práce je provedena finanční a časová analýza navržených řešení v oblasti benefitů, prémie a týmové spolupráce a komunikace.

Benefity

Prvním navrhovaným řešením je poskytnutí poukázek před Vánocemi. Za předpokladu, že společnost poskytne zaměstnancům poukázku ve výši 1500,- Kč, budou náklady zaměstnavatele 1 785,- Kč na jednoho zaměstnance. V přepočtu na respondenty dotazníku budou celkové náklady 319 515,- Kč. Tato částka by byla poskytována jednou ročně. Pro zaměstnavatele je to navíc oproti finanční výplatě úspora 225,- Kč na jednoho zaměstnance. Při vzorku 179 respondentů ušetří zaměstnavatel 40 275 Kč. V úvahu je nutné vzít aktuálně platnou legislativu.

V návrhu je implementace poukázkového systému do již existujícího systému benefitů. Návrh využití není plošný pro všechny zaměstnance, ale je navržen jako volba, jejíž výhodu je nutné zaměstnancům prezentovat. Časová náročnost realizace navrhovaného poukázkového systému je krátkodobá. Jde o zvážení typu poukázky a výběr společnosti. Předpokládaná doba jsou čtyři týdny.

Samotný návrh je pro zaměstnavatele výhodný a představuje finanční úsporu. Finanční výhodnost pro zaměstnavatele je vyčíslena ve sloupci úspora tabulky E1 přílohy E. Hodnoty v tabulce jsou vypočítány a z ZIPZ jsou převzata data pro sloupce trvání pracovního poměru a částka.

Dále bude nutné přepracovat ZIPZ a do ní uvést tabulkové porovnání. Návrh této tabulky je předložen v předchozí kapitole 6.1, tab. 29. Odhadovaná časová náročnost přípravy je tři týdny.

Z časové a finanční analýzy vyplývá, že poukázkový systém je finančně a časově přijatelnou variantou k inovaci zaměstnaneckých výhod.

Týmová práce a komunikace

Jednotlivé aktivity, uváděné v kapitole 6, jsou pro přehled zobrazeny v tab. 31 s časovou náročností vyobrazenou zelenou barvou, kde každá vybarvená buňka odpovídá jednomu týdnu časové náročnosti. Tabulka uvádí aktivity v počáteční fázi nastavení systému na dvacet týdnů. Poté bude nutno managementem zhodnotit nastavení systému a pokračovat v aktivitách dle potřeby, např. zopakovat trénink liniových manažerů a v pokračování řešitelských workshopů průběžně dle nutnosti. Pro aktivity, uvedené v tab. 31, které bude zajišťovat závod, není vyčíslena finanční náročnost. Budou řešeny v rámci pracovní náplně zaměstnanců personálního oddělení a liniových manažerů. Teambuildingový outdoor je nutné zrealizovat prostřednictvím externí firmy. Cena obvyklá za pořádání outdooru ve stanoveném rozsahu je dle zjištění 60 000 Kč.

Tab. 31: Časová náročnost realizace v oblasti týmové práce a komunikace

Aktivita	Zajištění	Týdny od zahájení implementace																				
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Zahájení implementace plánu zlepšení	Závod																					
Příprava programu outdooru	Závod																					
Výběrové řízení na dodavatele outdooru	Závod																					
Teambuildingový outdoor	Externí																					
Trenink liniových manažerů ve způsobu využívání zpětné vazby	Závod																					
Zavedení nových týmových tabulí	Závod																					
Výrobní porady před týmovou tabulí	Závod																					
Úprava formátu hodnotícího pohovoru pro dělnické kategorie	Závod																					
Podpora provádění hodnotících pohovorů dělnických kategorií	Závod																					
Simulační treninky liniového managementu	Závod																					
Informace vedení závodu	Závod																					
Další rozvoj programů pracovní bezpečnosti	Závod																					
Zavedení řešitelských workshopů k problematickým materiálům	Závod																					

Zdroj: Vlastní zpracování

Prémie

Aktivity navrhované v oblasti systému premií jsou zobrazeny v tab. 32, a jsou podrobně popsány v kapitole 6. Tabulka zobrazuje časový rozpis jednotlivých aktivit a podobně jako u systému týmové práce a komunikace je časová náročnost zobrazena po týdnech zelenými čtverečky. Z pohledu finanční náročnosti se opět v případě zajištění závodem předpokládá provedení aktivit pracovníky personálního oddělení a liniového managementu v rámci jejich pracovní náplně. V případě týmových tabulí je zapotřebí zakoupit čtyři nové tabule v částce 2 500 Kč/ks. Navržený simulační trénink bude realizován externí firmou a obvyklá cena jednoho školícího dne je 7 000 Kč, předpokládají se čtyři dny tohoto

treninku podle směn, tj. 28 000 Kč a 2000 Kč na zajištění brainstormingu. Celkové náklady jsou vyčísleny pro oblast premií na 40 000 Kč.

Tab. 32: Časová náročnost realizace v oblasti premií

Aktivita	Zajištění	Týdny od zahájení implementace																				
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Začátek implementace	Závod																					
Implementace struktury premií do základního školení zaměstnanců	Závod																					
Zavedení nových týmových tabulí	Závod																					
Trenink liniového managementu k vedení krátkých porad	Závod																					
Zavedení krátkých výrobních porad u týmových tabulí	Závod																					
Příprava nové struktury prémiového systému	Závod																					
Implementace nové struktury prémiového systému	Závod																					
Zavedení nové struktury prémiového systému do plné praxe	Závod																					
Příprava programu simulačního treninku liniového managementu	Závod																					
Výběrové řízení na dodavatele simulačního treninku	Závod																					
Simulační trénink liniových manažerů k dennímu hodnocení	Externí																					

Zdroj: Vlastní zpracování

Vyčíslení časové a finanční náročnosti aktivit v oblasti benefitů, premií, týmová práce a komunikace uvedené výše vychází z výsledků dotazníkového šetření. Z pohledu finanční náročnosti je doporučeno řešit nové aktivity zaměstnanci v rámci pracovní náplně. Novými náklady jsou pouze aktivity realizované externí firmou a pořízení týmových tabulí. Z pohledu časové náročnosti jsou navrhované aktivity pro oblast premií a týmové práce zpracovány v tabulkách 31 a 32, které umožní managementu postupnou a plánovitou implementaci s možností posouzení efektů zaváděných změn. Prioritou je pozitivní efekt změn a harmonogram je zpracován jako vodítko implementace.

Závěr

Motivování pracovníci jsou pro firmu prostředkem k dosažení strategický cílů. Vhodně nastavený motivační systém, který bude respektovat potřeby svých pracovníků a výrazně posilovat jejich motivaci je k tomu důležitým nástrojem. Vedení společnosti Ardagh Metal Packaging Czech Republic s.r.o., odštěpný závod Skřivany si to plně uvědomuje a svým pracovníkům věnuje zvýšenou pozornost.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat motivační systém ve společnosti Ardagh Metal Packaging Czech Republic s.r.o., odštěpný závod Skřivany a na základě dotazníkového šetření navrhnou řešení nedostatků, které napomůžou ke zvýšení motivace zaměstnanců.

V úvodu první části diplomové práce jsou uvedena teoretická východiska z oblasti motivace, týmové práce a komunikace a zaměstnaneckých výhod. Ve druhé, praktické, části je provedena charakteristika společnosti a jejího motivačního systému a analýza dotazníkového šetření ve společnosti. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda zaměstnanci dostatečně znají premiová kritéria a která považují za nejvíce motivující.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti nejsou dostatečně srozumitelně seznámeni se systémem, že se jim jeví jako složitý. Tím byl dán podnět k návrhu nového premiového systému tak, aby odpovídal požadavkům zaměstnanců, vycházejících se závěrů dotazníkového šetření a zároveň respektoval nároky firmy. Formou dotazníkového šetření se tak podařilo zapojit zaměstnance do procesu tvorby nového systému odměňování. Hlavní změnou a přínosem této práce je nastavení nové struktury premiového systému.

Vypracování diplomové práce v závodě, kde chtějí vytvářet optimální motivační prostředí pro své zaměstnance, bylo pro mě zajímavou a inspirativní zkušeností i proto, že vedení závodu se o výsledky šetření velmi zajímalo a na základě analýzy a návrhů této diplomové práce zahájilo již implementaci. Dotazníkové šetření proběhlo ve všech třech závodech společnosti. Vzhledem k rozsahu této práce nebylo možné výsledky jednotlivých závodů včetně jejich porovnání zahrnout do diplomové práce.

Seznam použité literatury

Citace

ALBS, Norbert. *Wie man Mitarbeiter motiviert: Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag*. 1. Aufl. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co KG, 2005. ISBN 3-589-23680-9.

APROPOS. *Představení dalších benefitů*. [online]. [vid. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.apropos.cz/>

ARDAGH METAL PACKAGING CZECH REPUBLIC s.r.o., *Interní materiály společnosti*.

ARDAGH GROUP. *Ardagh Group is a global leader in packaging solutions*. [online]. [vid. 2014-01-24]. Dostupné z: <http://www.ardaghgroup.com/>

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. revidované vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BĚLOHLÁVEK, František, et al. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BLÁHA, Jiří, et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books. 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BLÁHA, Jiří, et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Albatros Media a. s., 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275.

BUSINESSCENTER.CZ. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. [online]. [vid. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast9h2.aspx>

CZECH TRADE INTERNATIONAL. *Ardagh Metal Packaging Czech Republic s.r.o* [online]. [vid. 2014-01-24]. Dostupné z: <http://ardagh-metal-packaging.trade.cz/>

DMC MANAGEMENT CONSULTING. *Motivací nejsou jen materiální odměny*. [online]. [vid. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.dmc-cz.com/aktualne/200-navrh-novely-zakoniku-prace>

DINIBUTUN, S. REVDA. *Work Motivation: Theoretical Framework*. Journal on GSTF Business Review. [online] Vol. 1, No. 4, April 2012. [vid. 2014-03-17]. Také dostupné komerčně z: <http://search.proquest.com/docview/1038956802/fulltextPDF/D87FBEF31674B55PQ/1?accountid=17116>

DONNELLY, James H., et al. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

JUNG, Hans. *Personalwirtschaft*. 9. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2011. ISBN 978-3-486-59665-6.

LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-219-8.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

KOŠTURIÁK, Ján et al. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o. ISBN: 80-86851-38-39.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

MAŠÍN, Ivan a Milan VYTLAČIL. *Nové cesty k vyšší produktivitě*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 2000. ISBN 80-90-2235-6-7.

MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.

SODEXO. *Stravenka Gastro Pass. Legislativa 2014* [online]. [vid. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/sites/cz/files/sodexo-letak-legislativa-2014.pdf>

SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. *Zaměstnanecké benefity v roce velkých změn*. [online]. Tisková konference SP ČR a ING Pojišťovny, 2013.[vid. 2014-03-29]. Dostupné z: http://www.spcr.cz/images/ING_Zam%C4%9Bstnaneck%C3%A9_benifty_v_roce_velk%C3%BDch_zm%C4%9Bn.pdf

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

VEBER, Jaromír, et al. *Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. doplněné a rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-041-4.

Bibliografie

ČSN ISO 690:2010. *Informace a dokumentace – Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů*. 1. vyd. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, březen 2011. Třídící znak 01 0197.

Seznam příloh

Příloha A	Motivační systém
Příloha B	Dotazníkové šetření v oblasti systému prémie
Příloha C	Dotazníkové šetření v oblasti týmové práce a komunikace.
Příloha D	Dotazníkové šetření v oblasti systému benefitů
Příloha E	Finanční vyčíslitelnost
Příloha F	Dotazník

Tab. A1: Kritéria měsíční prémie pracovní pozice seřizovač a lakař

Kritérium	Maximální prémie v %
Efektivnost linek	4
Zmetkovitost	4
Kritické linky	5
Prémie za 0 úrazů na pracovišti	2
Prémie za 0 stížností a reklamací	2
Hodnocení osobního výkonu	10
Dodržení fondu pracovní doby	3
Prémie za řízené projekty	10
Maximální prémie	40

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. A2: Kritéria měsíční prémie pracovní pozice pracovník údržby

Kritérium	Maximální prémie v %
Kritické linky	5
Doba neplánovaných oprav	10
Prémie za 0 úrazů na pracovišti	2
Hodnocení osobního výkonu	10
Dodržení fondu pracovní doby	3
Prémie za řízené projekty	10
Maximální prémie	40

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. A3: Kritéria měsíční prémie pracovní pozice mistr

Kritérium	Maximální prémie v %
Efektivnost linek	4
Zmetkovitost	4
Kritické linky	5
Prémie za 0 úrazů na pracovišti	2
Prémie za 0 stížností a reklamací	2
Hodnocení osobního výkonu	15
Dodržení fondu pracovní doby	3
Prémie za řízené projekty	5
Maximální prémie	40

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. B1: Kritéria prémiového systému vyjmenovaná dle pracovní kategorie

Kritérium	Seřizovač	Lakař	Pracovník údržby	Mistr
Efektivnost linek	57	13	13	11
Zmetkovitost	64	17	9	10
Kritické linky	22	6	6	5
Prémie za 0 úrazů na pracovišti	36	15	17	8
Prémie za 0 stížností a reklamací	13	7	2	5
Hodnocení osobního výkonu	9	3	2	8
Dodržení fondu pracovní doby	34	11	10	12
Prémie za řízené projekty	14	3	13	8
Doba neplánovaných oprav	0	0	7	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. B2: Důležitost kritérií z pohledu respondentů pro výsledky závodu

Kritérium	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost 2	Relativní četnost 2
Efektivnost linek	98	62,03 %	82	64,06 %
Zmetkovitost	98	62,03 %	86	67,19 %
Kritické linky	30	18,99 %	30	18,99 %
Prémie za 0 úrazů na pracovišti	53	33,54 %	53	33,54 %
Prémie za 0 stížností a reklamací	30	18,99 %	28	21,88 %
Hodnocení osobního výkonu	4	2,53 %	4	2,53 %
Dodržení fondu pracovní doby	25	15,82 %	25	15,82 %
Prémie za řízené projekty	17	10,76 %	17	10,76 %
Doba neplánovaných oprav	3	1,90 %	2	1,38 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. B3: Nejméně ovlivnitelná kritéria pro výši pohyblivé složky mzdy

Kritérium	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost 2	Relativní četnost 2
Efektivnost linek	44	27,85 %	37	28,91 %
Zmetkovitost	48	30,38 %	39	30,47 %
Kritické linky	18	11,39 %	18	11,39 %
Prémie za 0 úrazů na pracovišti	33	20,89 %	33	20,89 %
Prémie za 0 stížností a reklamací	11	6,96 %	11	8,59 %
Hodnocení osobního výkonu	7	4,43 %	7	4,43 %
Dodržení fondu pracovní doby	18	11,39 %	18	11,39 %
Prémie za řízené projekty	19	12,03 %	19	12,03 %
Doba neplánovaných oprav	3	1,90 %	3	2,07 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. B4: Nejvíce ovlivnitelná kritéria pro výši pohyblivé složky mzdy

Kritérium	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost 2	Relativní četnost 2
Efektivnost linek	54	34,18 %	50	39,06 %
Zmetkovitost	53	33,54 %	48	37,50 %
Kritické linky	14	8,86 %	14	8,86 %
Prémie za 0 úrazů na pracovišti	40	25,32 %	40	25,32 %
Prémie za 0 stížností a reklamací	11	6,96 %	10	7,81 %
Hodnocení osobního výkonu	11	6,96 %	11	6,96 %
Dodržení fondu pracovní doby	37	23,42 %	37	23,42 %
Prémie za řízené projekty	25	15,82 %	25	15,82 %
Doba neplánovaných oprav	6	3,80 %	6	4,14 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. B5: Nejvíce motivující kritéria pohyblivé složky mzdy

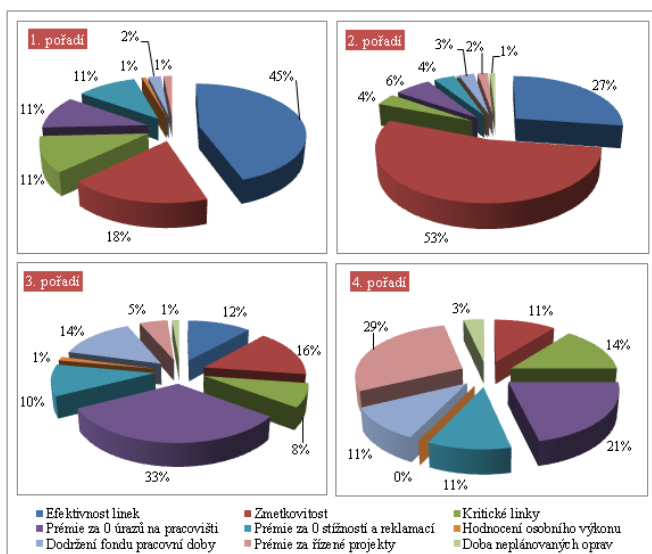
Kritérium	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost 2	Relativní četnost 2
Efektivnost linek	40	25,32 %	37	28,91 %
Zmetkovitost	35	22,15 %	32	25,00 %
Kritické linky	10	6,33 %	10	6,33 %
Prémie za 0 úrazů na pracovišti	23	14,56 %	23	14,56 %
Prémie za 0 stížností a reklamací	6	3,80 %	6	4,69 %
Hodnocení osobního výkonu	12	7,59 %	12	7,59 %
Dodržení fondu pracovní doby	15	9,49 %	15	9,49 %
Prémie za řízené projekty	17	10,76 %	17	10,76 %
Doba neplánovaných oprav	0	0,00 %	0	0,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. B6: Nejméně motivující kritéria pohyblivé složky mzdy

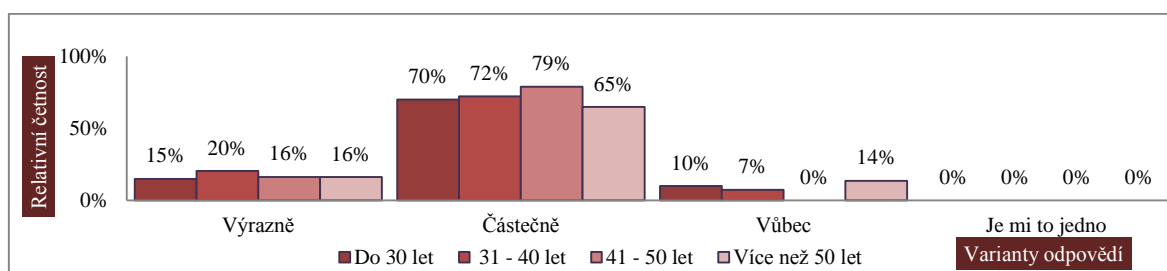
Kritérium	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost 2	Relativní četnost 2
Efektivnost linek	18	11,39 %	10	7,81 %
Zmetkovitost	18	11,39 %	14	10,94 %
Kritické linky	10	6,33 %	10	6,33 %
Prémie za 0 úrazů na pracovišti	16	10,13 %	16	10,13 %
Prémie za 0 stížností a reklamací	10	6,33 %	10	7,81 %
Hodnocení osobního výkonu	2	1,27 %	2	1,27 %
Dodržení fondu pracovní doby	15	9,49 %	15	9,49 %
Prémie za řízené projekty	10	6,33 %	10	6,33 %
Doba neplánovaných oprav	1	0,63 %	1	0,69 %

Zdroj: Vlastní zpracování



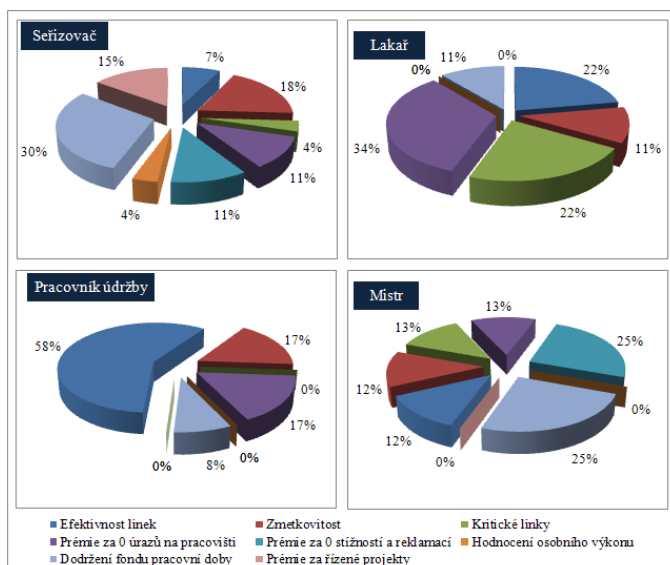
Obr.B1: Důležitost kritérií prémiového systému v 1. – 4. pořadí dle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. B2: Možnost ovlivnit výši pohyblivé složky mzdy dle věkové kategorie

Zdroj: Vlastní zpracování



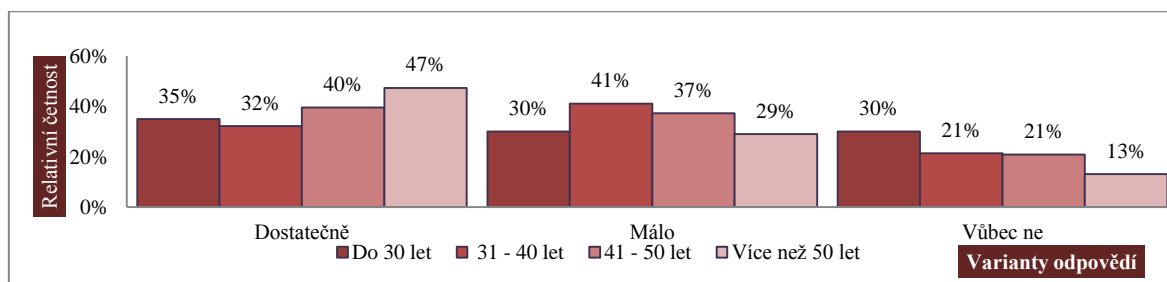
Obr.B3: Nejméně motivující kritéria dle pracovní pozice v 1. pořadí

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. C1: Pořadí požadavku upřednostňované formy informace o vývoji ukazatelů

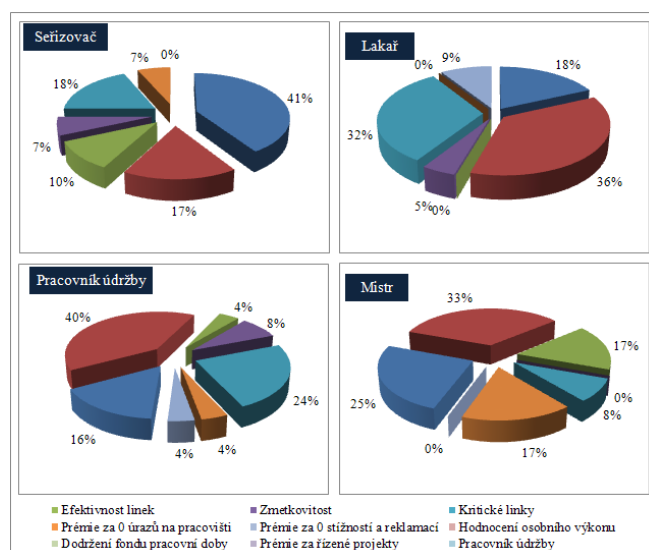
Kritérium	Pořadí								N
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	x	
Výsledek na nástěnce	42	26	10	3	3	1	0	6	67
Informační panel	35	18	13	4	2	0	0	9	77
Plazmová obrazovka na hale	11	9	11	11	6	1	0	2	107
Plazmová obrazovka na SM	8	4	5	14	9	4	0	1	113
Informace od mistra	28	13	13	4	14	1	0	6	79
Výrobní denní report	8	3	2	3	1	23	1	0	117
Jinak	3	1	0	1	0	1	3	0	149
Celkem	136	76	57	44	40	37	11	24	

Zdroj: Vlastní zpracování



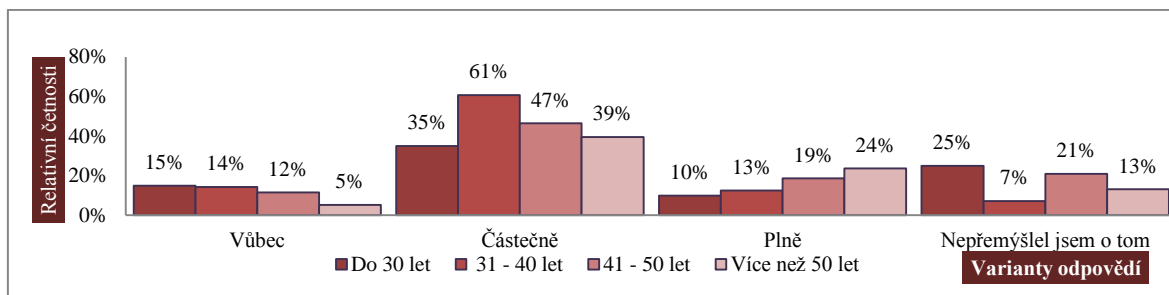
Obr. C1: Informovanost o vývoji ukazatelů dle věkové kategorie

Zdroj: Vlastní zpracování



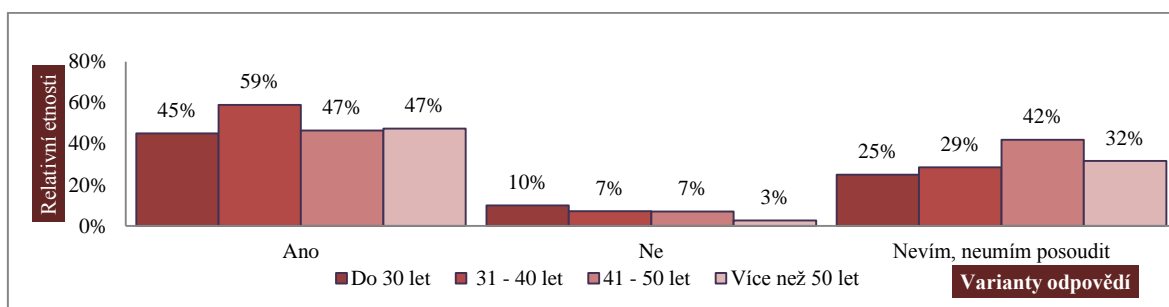
Obr. C2: Pořadí preferující formy informace o vývoji ukazatelů dle pracovní pozice

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. C3: Motivace současného prémiového systému k týmové práci dle věkové kategorie

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. C4: Názor věkových kategorií na stanovení hodnoty pohyblivé složky směnou

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha D Dotazníkové šetření v oblasti systému benefitů

Tab. D1: Pořadí zájmu o současné benefity

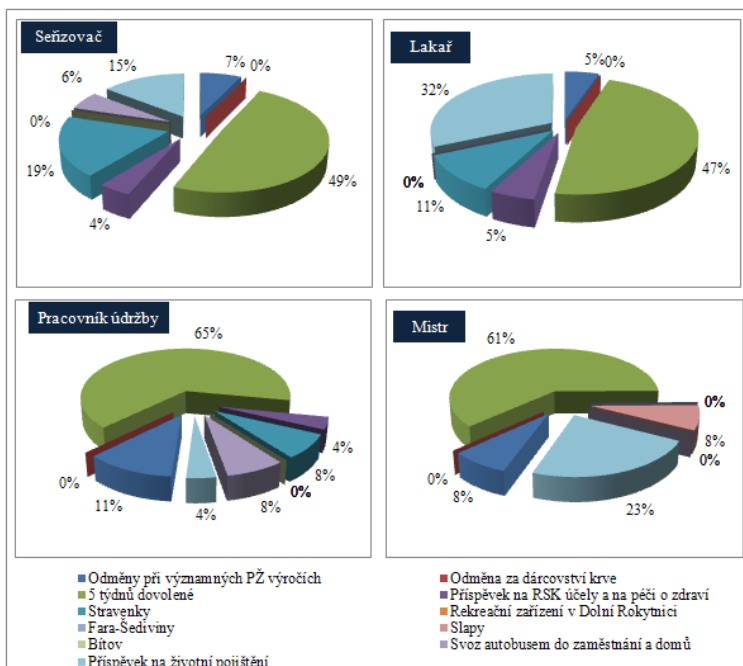
Kritérium	Pořadí						N
	1.	2.	3.	4.	5.	x	
Odměny při významných PŽ výročních	10	14	24	34	21	18	37
Odměna za dárcovství krve	0	4	4	4	7	6	133
5 týdnů dovolené	68	25	10	15	5	20	15
Příspěvek na RSK na péči o zdraví	5	6	12	12	28	9	86
Stravenky	17	46	34	14	5	19	23
Rekreační zařízení v Dolní Rokytnici	0	2	3	3	6	2	142
Fara-Šediviny	0	2	2	1	3	0	150
Slapy	1	0	2	1	2	2	150
Bítov	0	0	1	1	1	0	155
Svoz autobusem do zaměstnání a domů	6	4	2	4	9	6	127
Příspěvek na životní pojištění	20	20	26	24	15	14	39
Celkem	127	123	120	113	102	96	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. D2: Pořadí nevyužívaných současných benefitů

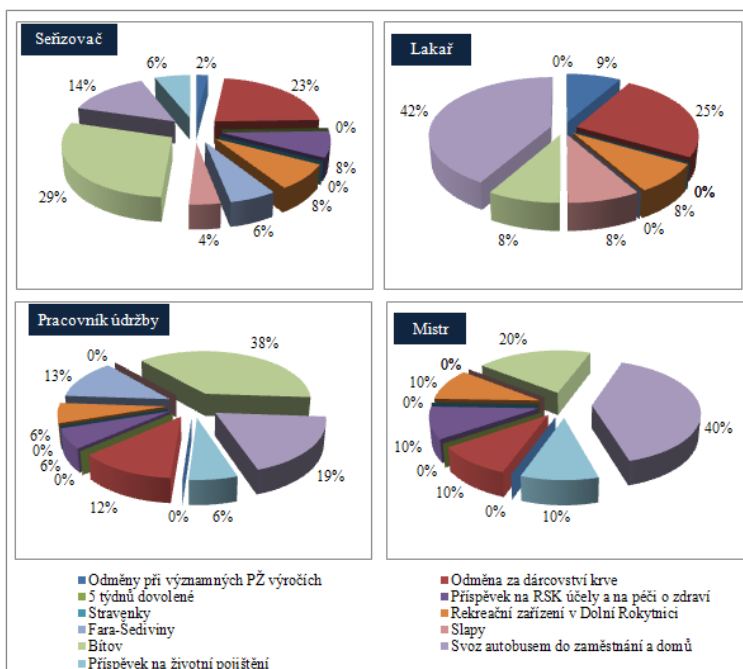
Kritérium	Pořadí						N
	1.	2.	3.	4.	5.	x	
Odměny při významných PŽ výročních	2	1	1	2	0	2	150
Odměna za dárcovství krve	17	6	2	9	9	11	104
5 týdnů dovolené	0	0	0	0	0	2	156
Příspěvek na RSK a na péči o zdraví	6	3	2	0	8	8	131
Stravenky	0	0	0	0	2	2	154
Rekreační zařízení v Dolní Rokytnici	7	9	5	18	11	11	97
Fara-Šediviny	5	11	31	13	4	16	78
Slapy	3	21	26	9	8	13	78
Bítov	23	20	7	14	6	18	70
Svoz autobusem do zaměstnání a domů	19	9	1	5	13	15	96
Příspěvek na životní pojištění	5	2	1	1	1	3	145
Celkem	87	82	76	71	62	101	

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. D1: Zájem o současné benefity dle pracovní pozice v 1. pořadí

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. D2: Málo využívané současné benefity dle pracovní pozice v 1. pořadí

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. E1: Úspora k odměnám při životních výročních

Úspora z pohledu ZAMĚSTNAVATELE						
Trvání PP	Částka	Forma	Pojistné 34 %	Daň z příjmu 19 %	Náklad zaměstnavatele	Úspora
1 - 3 roky	2 800 Kč	odměna	952 Kč		3 752 Kč	420 Kč
		poukázka		532 Kč	3 332 Kč	
3 - 6 let	3 500 Kč	odměna	1 190 Kč		4 690 Kč	525 Kč
		poukázka		665 Kč	4 165 Kč	
6 - 9 let	5 100 Kč	odměna	1 734 Kč		6 834 Kč	765 Kč
		poukázka		969 Kč	6 069 Kč	
9 - 12 let	8 500 Kč	odměna	2 890 Kč		11 390 Kč	1 275 Kč
		poukázka		1 615 Kč	10 115 Kč	
12 - 15 let	11 600 Kč	odměna	3 944 Kč		15 544 Kč	1 740 Kč
		poukázka		2 204 Kč	13 804 Kč	
15 - 20 let	13 200 Kč	odměna	4 488 Kč		17 688 Kč	1 980 Kč
		poukázka		2 508 Kč	15 708 Kč	
20 - 25 let	15 500 Kč	odměna	5 270 Kč		20 770 Kč	2 325 Kč
		poukázka		2 945 Kč	18 445 Kč	
nad 25 let	16 700 Kč	odměna	5 678 Kč		22 378 Kč	2 505 Kč
		poukázka		3 173 Kč	19 873 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazník

MOTIVAČNÍ SYSTÉM ve společnosti Ardagh Group

Předložený dotazník je určen pro pracovníky závodů společnosti Ardagh Metal Packaging Czech Republic, s.r.o. ve Skřivanech, Znojmě a v Teplicích, kterým je vyplácena pohyblivá složka jejich měsíční mzdy (měsíční prémie) na základě plnění cílů stanovených v prémiovém systému.

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jak pracovníci společnosti vnímají současný systém a jak je motivuje k jejich práci. Data, získaná z dotazníku, budou využita pro případné úpravy prémiového systému tak, aby byl pracovníky lépe pochopen a tím je více motivoval k práci.

Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou zpracovány v rámci diplomové práce na Technické univerzitě v Liberci.

Dotazník vyplňte podle zadání otázek

- Zakřížkováním volby v příslušném políčku ☒
- napsáním číslic v pořadí od 1 do políček ☐ (u otázek kde je odpověď požadována)
- vepsáním textu do rámečku, popř. podle požadavku i číslováním od 1. Pokud je rámeček pro odpověď malý, pokračujte v psaní na konci dotazníku.

V Z O R	1. minerální voda	3. nealkoholické pivo	5...	7...
	2. limonáda	4. iontové nápoje	6...	8 apod.

Závod Skřivany

Věk

- ☐ Do 30 let ☐ 31 – 40 let ☐ 41 – 50 let ☐ Více než 51 let

Pohlaví

- ☐ Muž ☐ Žena

Pracovní pozice

- ☐ Seřizovač ☐ Lakař ☐ Pracovník údržby ☐ Mistr

1. Zajímáte se o dosažené procentní výsledky pohyblivé složky vaší mzdy (měsíční prémie)?

- ☐ Ano, vždy
☐ Občas
☐ Pouze v případě nízké výplaty
☐ Vůbec ne

2. Kolik procent maximálně může dosáhnout pohyblivá složka vaší mzdy (měsíční prémie)?

 %

3. Rozumíte kritériím prémiového systému, podle kterého je určována pohyblivá složka vaší mzdy (měsíční prémie)?

- ☐ Zcela
- ☐ Částečně, málo
- ☐ Vůbec, nezajímá mě to

4. Vyjmenujte kritéria ovlivňující výši pohyblivé složky vaší mzdy (měsíční prémie).

5. Která kritéria jsou podle Vašeho názoru nejdůležitější pro výsledky závodu? Vyjmenujte je v pořadí jejich důležitosti a číslujte od 1 (pozn. 1 znamená nejdůležitější).

6. Jak hodnotíte dosažitelnost cílů, podle kterých je potom hodnocena výše pohyblivé složky vaší mzdy (měsíční prémie)?

- ☐ Jsou snadno dosažitelné
- ☐ Jsou dosažitelné
- ☐ Jsou obtížně dosažitelné
- ☐ Není možné je dosáhnout

7. Myslíte si, že můžete ovlivňovat výši pohyblivé složky vaší mzdy (měsíční prémie)?

- ☐ Výrazně
- ☐ Částečně
- ☐ Vůbec
- ☐ Je mi to jedno

Vámi zaškrtnutou odpověď odůvodněte do rámečku.

8. Která kritéria pohyblivé složky vaší mzdy (měsíční prémie) můžete ovlivňovat nejméně? Napište jejich pořadí a očísľujte je od 1 (pozn. 1 znamená nejméně).

9. Která kritéria pohyblivé složky vaší mzdy (měsíční prémie) můžete ovlivňovat nejvíce? Napište pořadí a číslujte od 1 (pozn. 1 znamená nejvíce).

10. Která kritéria pohyblivé složky vaší mzdy (měsíční prémie) považujete ze svého pohledu za nejvíce motivující? Napište pořadí nejvíce motivujících kritérií, číslujte od 1 (pozn. 1 znamená nejvíce motivující).

11. Která kritérium vaší pohyblivé složky mzdy (měsíční prémie) považujete ze svého pohledu za nejméně motivující? Pište pořadí nejméně motivujících kritérií, číslujte od 1 (pozn. 1 znamená nejméně motivující).

12. Jak hodně jste informován/a v průběhu měsíce o vývoji ukazatelů, které určují výši vaší pohyblivé složky mzdy (měsíční prémie) na konci měsíce?

- ☐ Dostatečně
☐ Málo
☐ Vůbec

13. U kterých kritérií byste chtěl/a zlepšení informovanosti? Napište do rámečku.

14. Jaká forma informace o vývoji ukazatelů, určujících výši pohyblivé složky vaší mzdy (měsíční prémie) na konci měsíce, by vám nejvíce vyhovovala? Uveďte pořadí těchto možností. Číslyjte do políček od 1 (pozn. 1 znamená, že nejvíce vyhovuje).

- ☐ Výsledek na nástěnce
- ☐ Informační panel
- ☐ Plazmová obrazovka na hale
- ☐ Plazmová obrazovka na svačinové místnosti
- ☐ Informace od mistra
- ☐ Výrobní denní report
- ☐ Jinak

Pokud jste zaškrtnuli „Jinak“, tak uveďte vámi navrhovanou formu nebo napište, jak byste chtěli být o vývoji ukazatelů informováni.

15. Jak často v průběhu měsíce byste měl/a podle vašeho názoru dostávat informace o vývoji ukazatelů, určujících výši pohyblivé složky vaší mzdy (měsíční prémie)?

16. Do jaké míry motivuje současný prémiový systém k týmové práci?

- ☐ Vůbec
- ☐ Částečně
- ☐ Plně
- ☐ Nepřemýšlel jsem o tom

Vámi zaškrtnutou odpověď odůvodněte do rámečku.

17. Uvítal/a byste, kdyby byla pohyblivá složka vaší mzdy hodnocena na základě dosažených výsledků přímo vaší směnou a ne na základě dosažených výsledků celého oddělení, jak je to nyní?

- ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nevím, neumím posoudit

18. Jak často vám poskytuje váš nadřízený zpětnou vazbu o výsledcích vaší práce?

- ☐ Nikdy
- ☐ Denně
- ☐ Týdně
- ☐ Měsíčně
- ☐ Jinak

Odpověď „Jinak“ upřesněte do rámečku

19. O které ze současných benefitů máte největší zájem? Uveďte pořadí prvních pěti a číslujte je 1– 5 (pozn. 1 znamená největší zájem)

- ☐ Odměny při významných pracovních a životních výročích
- ☐ Odměna za dárcovství krve
- ☐ 5 týdnů dovolené
- ☐ Příspěvek na rekreační, sportovní, kulturní účely a na péči o zdraví
- ☐ Stravenky
- ☐ Rekreační zařízení v Dolní Rokytnici
- ☐ Fara Šediviny
- ☐ Slapy
- ☐ Bítov
- ☐ Svoz autobusem do zaměstnání a domů
- ☐ Příspěvek na životní pojištění

20. Vyberte 5 zaměstnaneckých benefitů, které považujete za zbytečné. Uveďte pořadí a číslujte 1 – 5 (pozn. 1 znamená nejzbytečnější)

- ☐ Odměny při významných pracovních a životních výročích
- ☐ Odměna za dárcovství krve
- ☐ 5 týdnů dovolené
- ☐ Příspěvek na rekreační, sportovní, kulturní účely a na péči o zdraví
- ☐ Stravenky
- ☐ Rekreační zařízení v Dolní Rokytnici
- ☐ Fara Šediviny
- ☐ Slapy
- ☐ Bítov
- ☐ Svoz autobusem do zaměstnání a domů
- ☐ Příspěvek na životní pojištění

21. Uveďte, které benefity vám v současné nabídce chybí.

22. Jak často máte možnost sejít se během roku se svým přímým nadřízeným a pohovořit s ním o tom, co se vám v práci daří, co se daří méně a v čem a jak byste se mohl zlepšit?

23. Pokud máte možnost se sejít z otázky 22, tak napište, jak hodnotíte přínos takové diskuse.

24. Jaké máte vztahy na pracovišti v rámci směny se svými kolegy?

- ☐ Rozhodně dobré
- ☐ Spíše dobré
- ☐ Spíše špatné
- ☐ Rozhodně špatné
- ☐ Neumím posoudit

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku.

Poznámky, popřípadě místo pro pokračování odpovědí z důvodu malého rámečku.